

N° 757

SÉNAT

SESSION EXTRAORDINAIRE DE 2020-2021

Enregistré à la Présidence du Sénat le 8 juillet 2021

RAPPORT D'INFORMATION

FAIT

*au nom de la délégation aux droits des femmes et à l'égalité des chances entre les hommes et les femmes (1) sur le **bilan** de l'application, dix ans après son adoption, de la **loi Copé-Zimmermann** du 27 janvier 2011 relative à la **représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration et de surveillance et à l'égalité professionnelle**,*

Par Mmes Martine FILLEUL, Joëlle GARRIAUD-MAYLAM et Dominique VÉRIEN,

Sénatrices

(1) Cette délégation est composée de : Mme Annick Billon, *présidente* ; M. Max Brisson, Mmes Laurence Cohen, Laure Darcos, Martine Filleul, Joëlle Garriaud-Maylam, Nadège Havet, MM. Marc Laménie, Pierre Médevielle, Mmes Marie-Pierre Monier, Guylène Pantel, Raymonde Poncet Monge, Dominique Vérien, *vice-présidents* ; Mmes Claudine Lepage, Viviane Malet, Sylviane Noël, *secrétaires* ; MM. Jean-Michel Arnaud, Bruno Belin, Mmes Alexandra Borchio Fontimp, Valérie Boyer, Isabelle Briquet, M. Jean-Pierre Corbisez, Mme Patricia Demas, M. Loïc Hervé, Mmes Annick Jacquemet, Micheline Jacques, Victoire Jasmin, Else Joseph, M. François Patriat, Mmes Kristina Pluchet, Marie-Pierre Richer, Laurence Rossignol, Elsa Schalck, Laura Tetuani, Sabine Van Heghe, Marie-Claude Varaillas.

SOMMAIRE

	<u>Pages</u>
AVANT-PROPOS	5
LISTE DES RECOMMANDATIONS.....	9
UN CONSTAT PARTAGÉ : LA LOI COPÉ-ZIMMERMANN A PROUVÉ SON EFFICACITÉ MAIS ATTEINT AUJOURD’HUI SES LIMITES	11
I. LA LOI A FAIT PROGRESSER LA PARITÉ DANS LA GOUVERNANCE DES PLUS GRANDES ENTREPRISES	11
A. LA PARITÉ A FORTEMENT PROGRESSÉ DANS LES CONSEILS D’ADMINISTRATION ET DE SURVEILLANCE DES PLUS GRANDES ENTREPRISES FRANÇAISES	11
B. LES PROGRÈS DE LA PARITÉ AU SEIN DES INSTANCES DIRIGEANTES DES ENTREPRISES ONT AUSSI PROFONDÉMENT TRANSFORMÉ LEUR GOUVERNANCE	15
II. LA LOI N’A TOUTEFOIS PAS ENTRAÎNÉ, DANS SON SILLAGE, UNE FÉMINISATION DE LA GOUVERNANCE ET DE LA DIRECTION OPÉRATIONNELLE DE TOUTES LES ENTREPRISES	18
A. LA PARITÉ RESTE LIMITÉE DANS LA GOUVERNANCE DES ENTREPRISES HORS GRANDES CAPITALISATIONS BOURSIÈRES.....	19
B. LÀ OÙ ELLE S’APPLIQUE, LA PARITÉ ÉCONOMIQUE N’A PAS INVESTI TOUS LES CERCLES DU POUVOIR DÉCISIONNAIRE DES ENTREPRISES	21
LES RECOMMANDATIONS DE LA DÉLÉGATION POUR RENFORCER L’ACCÈS DES FEMMES AUX RESPONSABILITÉS DANS L’ENSEMBLE DES ENTREPRISES.....	27
I. LES OBLIGATIONS DE PARITÉ ET DE MIXITÉ DOIVENT DÉSORMAIS ÊTRE ÉTENDUES.....	27
A. INTRODUIRE DE NOUVELLES OBLIGATIONS PARITAIRES, CIBLÉES SUR LES POSTES À RESPONSABILITÉ	27
B. PUISER DANS LE « VIVIER » DE TALENTS FÉMININS POUR DIVERSIFIER LA COMPOSITION DES INSTANCES DE DIRECTION DES ENTREPRISES.....	30
C. SOUTENIR LA CRÉATION D’ENTREPRISES PAR DES FEMMES, AVEC DES OBJECTIFS DE MIXITÉ	33

II. LA TRANSPARENCE DES DONNÉES GENRÉES ET LE CONTRÔLE DU RESPECT DE LA PARITÉ PEUVENT ÊTRE AMÉLIORÉS	34
A. MIEUX SUIVRE LA PRÉSENCE DE FEMMES DANS LES INSTANCES DE GOUVERNANCE	34
B. DÉVELOPPER ET ENRICHIR LES INDICATEURS GENRÉS	36
III. LES FEMMES EN RESPONSABILITÉ PEUVENT AUSSI CONTRIBUER À FAIRE AVANCER LA CAUSE DE L'ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE	37
A. APPLIQUER LES LOIS SUR L'ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE	37
B. ENCOURAGER LES RÉSEAUX ET FORUMS FÉMININS.....	39
EXAMEN EN DÉLÉGATION.....	41
ANNEXES	51
1. LISTE DES PERSONNES AUDITIONNÉES	53
2. COMPTES RENDUS DES AUDITIONS	55
Table ronde sur le bilan de l'évaluation de la loi Copé-Zimmermann (21 janvier 2021).....	55
Audition de Mme Marie-Pierre Rixain, présidente de la délégation aux droits des femmes de l'Assemblée nationale (31 mars 2021).....	94
Audition de Mme Brigitte Grésy, présidente du Haut conseil à l'égalité entre les femmes et les hommes (1 ^{er} juillet 2021)	110

AVANT-PROPOS

Dix ans après l'adoption de la loi¹ dite « Copé-Zimmermann », relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration et de surveillance et à l'égalité professionnelle, **quel bilan peut-on dresser de la féminisation des instances de gouvernance des entreprises françaises ?** La politique de quotas de femmes dans ces instances a-t-elle porté ses fruits et l'effet de ruissellement attendu de cette féminisation sur l'ensemble de la direction opérationnelle des entreprises a-t-il eu lieu ?

Pour répondre à ces questions, **la délégation aux droits des femmes a organisé le 21 janvier 2021 une table ronde² consacrée au bilan d'application de cette loi, à l'occasion de son dixième anniversaire**, réunissant, outre notre ancienne collègue députée **Marie-Jo Zimmermann**, co-auteure de la proposition de loi, des spécialistes réputées de la gouvernance des entreprises, parmi lesquelles notamment **Laurence Parisot**, ancienne présidente du MEDEF entre 2005 et 2013, **Chiara Corazza**, directrice générale du *Women's Forum for the economy and society*, **Catherine Ladousse**, co-fondatrice et présidente honoraire du *Cercle InterElles*, ou encore **Françoise Savés**, présidente de l'*Association des femmes experts-comptables* (AFEC).

Il y a dix ans déjà, notre délégation publiait un rapport d'information³ intitulé *Vers la parité pour la gouvernance des entreprises* qui analysait les dispositions de la proposition de loi cosignée par Jean-François Copé et Marie-Jo Zimmermann visant à favoriser l'entrée des femmes dans les conseils d'administration et de surveillance des entreprises du secteur privé et public afin qu'elles représentent 40 % des membres de ces conseils en 2017. Notre délégation constatait alors qu'« à compétence et à investissement égal, l'accès aux sphères supérieures du pouvoir de l'entreprise reste, encore, réservé aux hommes » et en concluait que, « pour remédier à ce regrettable gâchis de talents et de compétences », il était « urgent de légiférer ».

N'oublions pas que la loi de 2011 s'inscrit dans une continuité historique qui a, au fil du temps, enrichi notre législation pour favoriser l'accès des femmes aux responsabilités.

¹ Loi n° 2011-103 du 27 janvier 2011.

² Voir le compte rendu en annexe du présent rapport.

³ Rapport d'information n° 45 (2010-2011) sur la représentation équilibrée des femmes et des hommes dans les conseils d'administration des entreprises, fait au nom de la délégation aux droits des femmes par Mme Joëlle Garriaud-Maylam.

Ces responsabilités ont tout d'abord concerné le champ politique, dans la dynamique permise par la révision constitutionnelle de 1999, qui a posé le principe d'« égal accès aux mandats électoraux et aux fonctions électives ». La révision constitutionnelle de 2008 a, par la suite, étendu ce champ aux « responsabilités professionnelles et sociales », ouvrant ainsi la voie à la loi Copé-Zimmermann du 27 janvier 2011.

En dix ans le chemin parcouru est immense !

La France se situe aujourd'hui au **premier rang mondial** en termes de féminisation des conseils d'administration des grandes entreprises cotées, avec une proportion de plus de 46 % de femmes en 2021, loin devant la Norvège, l'Italie, la Suède, la Finlande, l'Allemagne ou les États-Unis. En outre, en dix ans, cette proportion a plus que triplé en France.

Cet excellent bilan résulte évidemment de l'exigence de quotas imposés par la loi, qui ont fait voler en éclat l'inertie en matière de parité économique qui prévalait dans les instances de gouvernance des grandes entreprises françaises avant 2011. Cette féminisation a également entraîné une **évolution des modalités de la gouvernance économique** : ce qui était à l'origine une contrainte s'est muée en atout pour les acteurs économiques en termes d'amélioration de la gouvernance des entreprises mais aussi, plus prosaïquement, de performance économique et de valorisation productive et financière des entreprises.

Si la loi Copé-Zimmermann a produit ses effets et prouvé son efficacité, elle n'a toutefois pas eu l'effet de ruissellement attendu sur la mixité des organes de direction des entreprises ni entraîné, dans son sillage, de réelle féminisation de leur direction opérationnelle.

La loi de 2011 a donc aujourd'hui atteint ses limites : hors grandes capitalisations boursières, la parité au sein des instances de gouvernance des entreprises (petites capitalisations boursières ou sociétés non cotées) reste limitée. La loi de 2011 ne s'applique pas de la même façon dans toutes les entreprises françaises. En outre, malgré la dynamique créée par cette loi, le plafond de verre persiste au sein des instances de direction des entreprises : les comités de direction et les comités exécutifs notamment, qui n'entrent pas dans le champ d'application de la loi, sont encore trop peu féminisés (les femmes occupent moins d'un quart des postes dans les Comex et les Codir du SBF 120 en 2021). Il en va de même pour l'ensemble des postes à responsabilités (cadres et cadres dirigeants).

Pour lever les résistances à l'entrée des femmes dans les cercles du pouvoir économique, une nouvelle étape s'impose donc afin, comme le formulait notre collègue députée Marie-Pierre Rixain, présidente de la délégation aux droits des femmes de l'Assemblée nationale, de construire un « escalier intérieur » au sein des entreprises françaises, après l'escalier extérieur créé par la loi Copé-Zimmermann ayant permis le recrutement de femmes au sein des conseils d'administration et de surveillance.

Dans cette perspective, Marie-Pierre Rixain a déposé le 23 mars 2021 une **proposition de loi visant à accélérer l'égalité économique et professionnelle**, adoptée en première lecture par l'Assemblée nationale le 12 mai 2021. Une disposition de cette proposition de loi vise notamment à étendre l'objectif de représentation équilibrée des sexes aux cadres dirigeants et cadres membres des instances dirigeantes des entreprises de plus de 1 000 salariés et fixe, pour ces postes, un objectif de mixité d'au moins 30 % de femmes d'ici cinq ans et 40 % d'ici huit ans, sous peine de sanctions financières.

La délégation aux droits des femmes souscrit à cette démarche tout en partageant l'avis de Laurence Parisot qui, lors de la table ronde précitée du 21 janvier 2021, avait estimé que l'introduction, dans un outil législatif, de quotas dans les comités exécutifs et comités de direction était la prochaine étape naturelle et que la nécessité de cette étape ne faisait pas l'ombre d'un doute.

Plus globalement, la délégation considère que l'affirmation de la place des femmes dans les instances de gouvernance et de direction doit avant tout être considérée comme un puissant vecteur d'accompagnement des dispositions législatives prescrivant l'égalité professionnelle et salariale.

C'est pourquoi elle appelle notamment à **appliquer l'ensemble des lois relatives à l'égalité professionnelle** aujourd'hui en vigueur en France et préconise une **plus grande transparence** s'agissant de la publication par les entreprises des données relatives au respect de cette égalité professionnelle et salariale.

Dans cet esprit, la délégation formule **huit recommandations** de nature à **renforcer la place des femmes** dans les instances dirigeantes des entreprises en développant leurs obligations de mixité, à **mieux contrôler et publiciser**, pour l'ensemble des entreprises concernées, **la répartition genrée** au sein des instances de gouvernance, enfin à **appliquer pleinement** les dispositions législatives existantes en matière d'**égalité professionnelle au sens large**.

LISTE DES RECOMMANDATIONS

Recommandation n° 1 : Étendre les obligations « paritaires » aux postes à responsabilités au sein des entreprises, sur la base des dispositions de l'article 7 de la proposition de loi visant à accélérer l'égalité économique et professionnelle adoptée, en première lecture, par l'Assemblée nationale le 12 mai 2021.

Recommandation n° 2 : Limiter à trois, au lieu de cinq actuellement, le nombre de mandats d'administrateur pouvant être simultanément exercés par une même personne.

Recommandation n° 3 : Soutenir la création d'entreprises par des femmes en fixant, à Bpifrance et aux fonds d'investissement, des objectifs de mixité, dans la lignée des articles 8 et 8 *bis* de la proposition de loi visant à accélérer l'égalité économique et professionnelle, et en créant un fonds dédié au financement de l'entrepreneuriat au féminin au sein de Bpifrance.

Recommandation n° 4 : Obliger les entreprises à déclarer chaque année auprès des greffes des tribunaux de commerce, *via Infogreffe*, la composition de leurs organes de gouvernance avec la répartition femmes-hommes pour chacun d'eux et créer ainsi un nouvel « index de la parité » dans la gouvernance française.

Recommandation n° 5 : Communiquer davantage auprès des entreprises sur leurs obligations en matière de parité, les avantages qu'elles peuvent en attendre et les sanctions qu'elles encourent, en mobilisant notamment les experts-comptables et les commissaires aux comptes, et donner les moyens, notamment humains, à l'État d'effectuer ce travail de communication et d'exercer ses missions de contrôle.

Recommandation n° 6 : Développer les données genrées et leur publicité. En particulier, intégrer à l'Index de l'égalité professionnelle un indicateur sur la proportion de femmes dans les instances de direction.

Recommandation n° 7 : Veiller à la bonne application des lois sur l'égalité professionnelle, avec notamment la publication annuelle du rapport de situation comparée (RSC) et la tenue de délibérations sur la politique d'égalité femmes-hommes au sein des conseils d'administration.

Recommandation n° 8 : Encourager, par des actions de communication ciblées, les femmes du monde de l'entreprise à investir les réseaux et forums féminins existants ou à constituer de nouveaux réseaux en lien avec leur activité professionnelle, afin de les aider à mieux se soutenir et progresser ensemble.

UN CONSTAT PARTAGÉ : LA LOI COPÉ-ZIMMERMANN A PROUVÉ SON EFFICACITÉ MAIS ATTEINT AUJOURD'HUI SES LIMITES

I. LA LOI A FAIT PROGRESSER LA PARITÉ DANS LA GOUVERNANCE DES PLUS GRANDES ENTREPRISES

A. LA PARITÉ A FORTEMENT PROGRESSÉ DANS LES CONSEILS D'ADMINISTRATION ET DE SURVEILLANCE DES PLUS GRANDES ENTREPRISES FRANÇAISES

Au cours de la table ronde¹ organisée par la délégation le 21 janvier 2021 pour le dixième anniversaire de la loi n° 2011-103 du 27 janvier 2011 relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration et de surveillance et à l'égalité professionnelle, dite loi Copé-Zimmermann, les avis étaient unanimes pour dire que cette loi, qui fixe des quotas par sexe dans les conseils d'administration et de surveillance des grandes entreprises françaises, affiche de très bons résultats.

Cette loi a en effet constitué un tournant dans la féminisation des instances de gouvernance économique des grandes entreprises françaises.

Comme l'a souligné Marie-Jo Zimmermann devant la délégation le 21 janvier 2021, les conseils d'administration visés par la loi, sont le « cœur battant de l'entreprise » : « C'est au sein des conseils d'administration (...) que se dessinent et se décident les grandes lignes de conduite d'une entreprise. Il est donc essentiel que des femmes siègent au sein de ces instances qui sont des "clubs d'hommes" ».

Marie-Jo Zimmermann a, en outre, constaté que, dix ans après le vote de cette loi, « les résultats, sur le plan statistique, des entreprises visées (CAC 40, SBF 120, sociétés de plus de 500 salariés, etc.) sont très bons, excepté pour une ou deux entreprises qui rencontrent des difficultés ».

Entrent dans le champ d'application initial de la loi les sociétés cotées ainsi que les sociétés non cotées qui emploient, pendant trois exercices consécutifs, 500 salariés permanents et qui présentent un montant net de chiffre d'affaires ou un total de bilan d'au moins 50 millions d'euros. Lors du vote de la loi en 2011, l'INSEE estimait à 2 000 le nombre de sociétés concernées.

La loi prévoit que les conseils des entreprises visées doivent être composés d'au moins 40 % d'administrateurs de chaque sexe. Cet objectif avait été fixé pour l'horizon 2017, avec un palier à 20 % en 2014. La loi précise en outre que si le conseil est composé de huit membres au plus,

¹ Voir le compte rendu en annexe du présent rapport.

l'écart entre le nombre d'administrateurs de chaque sexe ne peut être supérieur à deux.

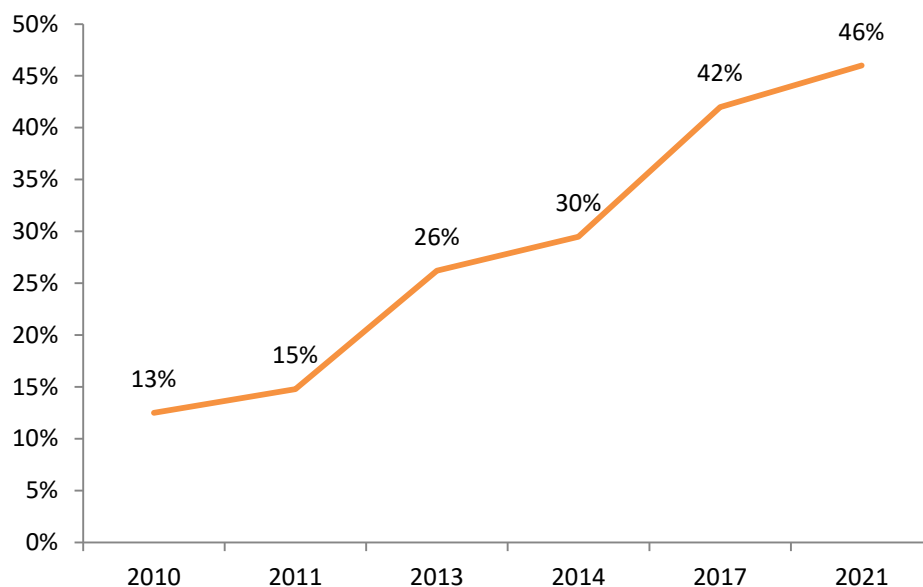
Ces objectifs de parité sont assortis d'un double dispositif de sanctions. D'une part, les nominations irrégulières au conseil d'administration ou de surveillance sont entachées de nullité. D'autre part, le versement des jetons de présence aux membres des conseils d'administration ou de surveillance à la composition irrégulière est temporairement suspendu.

L'application de la loi a contribué à faire voler en éclat l'inertie en matière de parité économique qui prévalait dans les instances dirigeantes des grandes entreprises françaises avant 2011 : le plafond de verre des conseils d'administration de ces structures a été brisé.

En effet, la diversité de genre s'est aujourd'hui imposée au sein des conseils d'administration des **entreprises du SBF 120**, composé des 40 valeurs du CAC 40 et de 80 valeurs parmi les 200 premières capitalisations boursières françaises : en 2021, la part des femmes dans les conseils d'administration de ces entreprises s'élève ainsi à plus de 46 %.

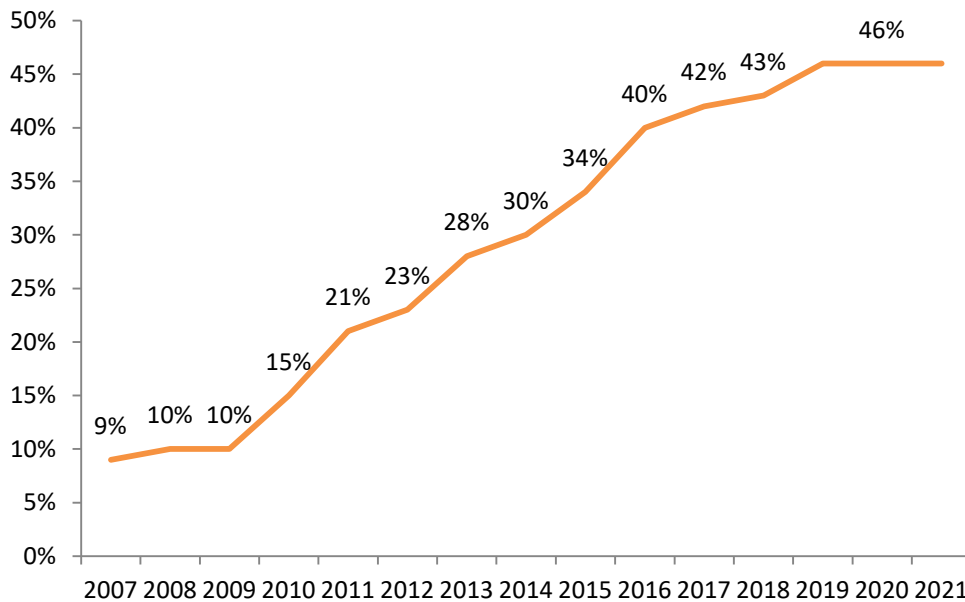
Le quota de 40 % fixé par la loi et qui devait être atteint en 2017 a donc été largement dépassé pour atteindre une quasi-parité. Il s'agit d'un bond en avant majeur puisque ce taux n'était que de 8,5 % en 2007, de 14,8 % en 2011, au moment de l'adoption de la loi, et de 38 % en 2016, cinq ans après le vote de la loi.

Proportion de femmes dans les conseils d'administration et de surveillance des sociétés du SBF 120



Source : Ethics & Boards, mars 2021

Proportion de femmes dans les conseils d'administration et de surveillance des sociétés du CAC 40

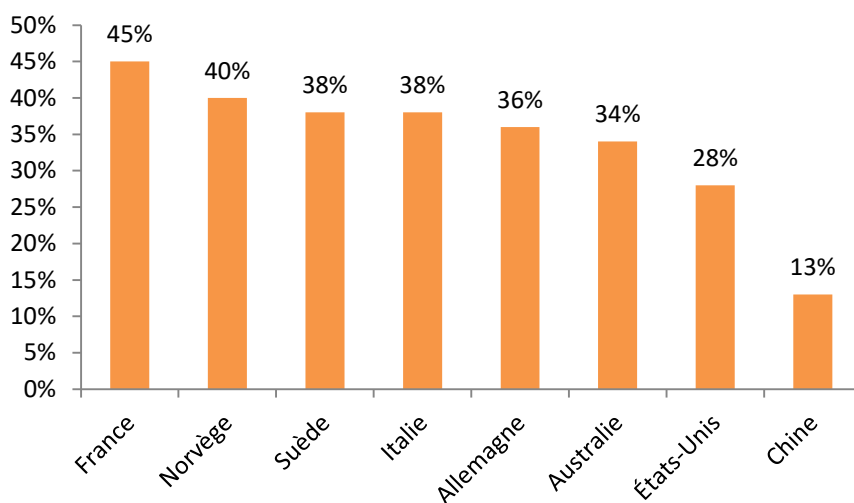


Source : Ethics & Boards, mars 2021

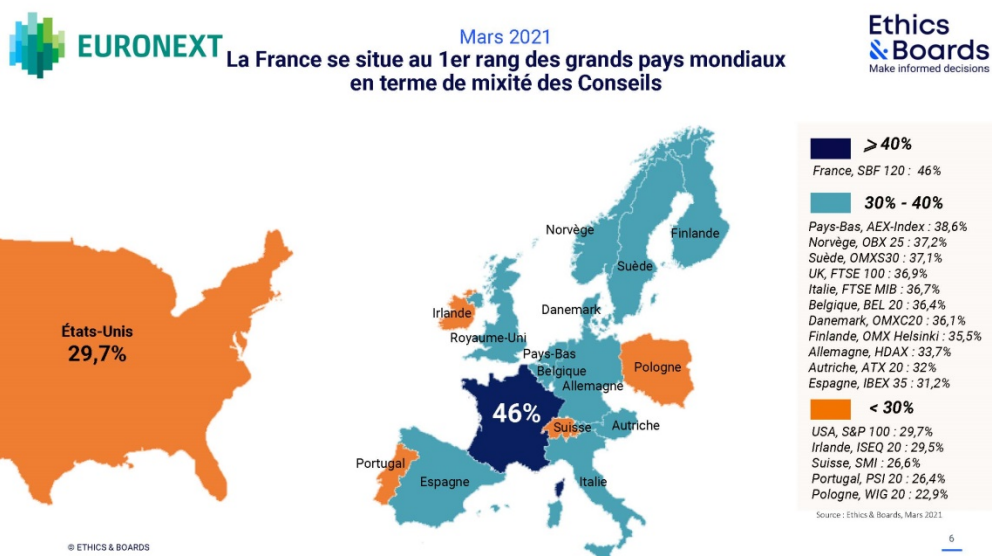
La France se situe d'ailleurs au premier rang européen et mondial en termes de féminisation des conseils d'administration, loin devant l'Italie, la Suède, la Finlande ou l'Allemagne par exemple. Elle fait figure de modèle à l'échelle internationale.

Ainsi que le rappelait Chiara Corazza, directrice générale du *Women's Forum for the economy and society*, lors de la table ronde précitée du 21 janvier 2021, « aujourd'hui, [plus de 45 %] de femmes siègent dans les conseils d'administration en France, contre 36 % en Italie et 35 % en Allemagne. (...) Concernant les pays du G20, l'Australie affiche 31 %, l'Afrique du Sud 28 %. La Norvège, dont on vante pourtant la suprématie dans ce domaine, est à 40 % et la Suède à 37 %. **La France fait donc mieux que tous les autres pays de l'OCDE** ».

Proportion de femmes dans les conseils d'administration des grandes sociétés cotées en 2020 – comparaisons internationales



Source : OCDE, chiffres 2020¹



Source : Ethics & Boards, mars 2021

C'est un fait : **les progrès les plus importants** en termes de mixité dans les conseils d'administration des grandes entreprises cotées ont eu lieu **dans les pays qui ont imposé des quotas**. La France reste l'un des rares États à avoir adopté une telle législation contraignante, avec la Norvège qui a pris ce tournant dès 2003, l'Italie en 2011 et la Californie en 2018. *A contrario*, les pays réfractaires aux quotas, tels que le Japon ou la Chine, affichent des taux significativement bas de féminisation des instances dirigeantes de leurs entreprises, respectivement de 11 % et 13 % en 2020.

¹ <https://stats.oecd.org/index.aspx?queryid=54753&lang=fr>

On constate également que les progrès sont d'autant plus significatifs que les contraintes imposées sont assorties de sanctions. Comme indiqué précédemment, la loi française a ainsi prévu le gel des « jetons de présence » ainsi que l'invalidation de toute nouvelle nomination si l'objectif n'était pas atteint. En Norvège, les sociétés n'atteignant pas les objectifs fixés peuvent être menacées de dissolution.

Enfin, lors de la table ronde de la délégation du 21 janvier 2021, Marie-Jo Zimmermann a également souligné **l'importance du suivi statistique de l'application de la loi** en saluant notamment le travail d'*Ethics & Boards* ainsi que celui de l'*Association des femmes experts-comptables (AFEC)* : « *étant une inconditionnelle du rapport de situation comparée et des statistiques, je tiens aussi à remercier Floriane de Saint-Pierre, qui m'a beaucoup aidée. Présidente d'Ethics & Boards, elle m'a, en effet, transmis chaque vendredi, de 2011 à 2017, des statistiques très précises sur l'évolution de la place des femmes dans les conseils d'administrations des grandes entreprises* ».

Elle a ajouté : « *en 2013, Floriane de Saint-Pierre a également créé, avec Caroline de la Marnière, "l'indicateur Zimmermann" dont on présentait régulièrement le palmarès à l'Assemblée nationale. Lorsque les femmes n'étaient pas assez représentées dans certaines entreprises, j'organisais des conférences de presse avec des journalistes économiques (...), pour donner mauvaise conscience aux dirigeants de ces entreprises et surtout les stimuler ! C'est aussi grâce à ces actions que la loi a été suivie* ».

B. LES PROGRÈS DE LA PARITÉ AU SEIN DES INSTANCES DIRIGEANTES DES ENTREPRISES ONT AUSSI PROFONDÉMENT TRANSFORMÉ LEUR GOUVERNANCE

Au moment de l'examen parlementaire de la proposition de loi « Copé-Zimmermann », diverses études avaient permis de démontrer l'intérêt économique d'une meilleure représentation des femmes dans les conseils d'administration des grandes entreprises.

Le rapport¹ de la commission des lois du Sénat mentionnait alors une dizaine d'études scientifiques et économiques pour « *démontrer l'existence d'un lien entre performance économique des entreprises et mixité et diversité du management* ». Il évoquait notamment les bienfaits de la mixité en matière de qualité et de pertinence des délibérations et prises de décision, d'adaptation à la diversité des clients, de créativité ou encore de marketing.

De même, le rapport² de notre délégation du 19 octobre 2010, sur la représentation équilibrée des femmes et des hommes dans les conseils d'administration des entreprises, faisait valoir que « *l'arrivée de femmes dans*

¹ Rapport n° 38 (2010-2011) de Mme Marie-Hélène Des Esgaulx, fait au nom de la commission des lois (<https://www.senat.fr/rap/110-038/110-0383.html#toc77>)

² [Vers la parité pour la gouvernance des entreprises](#), rapport n° 45 (2010-2011) de Mme Joëlle Garriaud-Maylam, fait au nom de la délégation aux droits des femmes.

les instances de pouvoir devrait, par-delà l'amélioration de la diffusion des bonnes pratiques en faveur des femmes et de l'ensemble des salariés de l'entreprise, être un facteur de croissance économique pour l'entreprise » et confirmait « le lien entre le nombre de femmes aux commandes et l'amélioration des performances économiques de l'entreprise considérée ».

La place des femmes dans les instances dirigeantes des entreprises, et dans l'entreprise en général, est ainsi devenue un enjeu de bonne gouvernance économique et financière pour ces entreprises mais aussi un enjeu pour leurs politiques des ressources humaines, de plus en plus scrutées par les places financières.

Ainsi que le rappelait **Marie-Jo Zimmermann** lors de la table ronde de la délégation le 21 janvier 2021, la loi de 2011 « a permis d'imposer un changement de mentalité au niveau de la gouvernance des entreprises. Elle a également encouragé un véritable engouement. Beaucoup de femmes s'en sont emparées, ont fait avancer les choses et ont aidé à son application ».

En outre, comme le soulignait **Anne-Françoise Bender**, maîtresse de conférences au Conservatoire national des arts et métiers (CNAM), lors de cette même table ronde : « depuis une vingtaine d'années, la place des femmes dans les entreprises est (...) devenue un enjeu de bonne gouvernance. Les places financières du monde entier scrutent d'ailleurs les politiques de ressources humaines des entreprises et sont attentives au fait que les entreprises cotées soient en capacité de reconnaître les talents féminins dans leurs équipes ».

Même si cet argument ne saurait constituer à lui seul une justification des mesures prises, force est de constater que **la féminisation des conseils d'administration et de surveillance des grandes entreprises a donc contribué à la mise en œuvre de profonds changements dans la pratique de la gouvernance économique des entreprises.**

Invitée par la délégation à livrer son témoignage en tant qu'ancienne présidente du MEDEF au moment du vote de la loi de 2011, **Laurence Parisot** a ainsi déclaré le 21 janvier 2021 : « lors de sa promulgation, je siégeais déjà dans des conseils d'administration. J'ai continué à siéger dans plusieurs d'entre eux au cours de ces dix dernières années, et je voudrais que vous sachiez tous et toutes, y compris celles et ceux qui n'ont pas eu l'occasion de fréquenter des conseils d'administration, combien ils ont changé ! C'est même à peine croyable et difficile à décrire ».

Pour décrire ces changements en profondeur, elle a évoqué **plusieurs caractéristiques :**

- tout d'abord, **le « style »** : « Immédiatement, cette mixité a produit un ton différent, un ton plus constructif, un ton apaisé, qui autorise une certaine créativité » ;

- dans un deuxième temps, **l'influence des femmes sur la vie et la conduite de l'entreprise** : « elles apportent un ancrage dans la réalité qui donne une force supplémentaire au conseil d'administration. Les administratrices, en effet,

cherchent toujours à être au plus près du réel, au plus près du vrai. À plusieurs reprises, j'ai pu constater qu'elles font montre de courage dans des situations difficiles, un courage qu'on ne trouve pas forcément dans un groupe composé exclusivement d'hommes » ;

- dans un troisième temps, **le rôle de la mixité sur le processus de prise de décision** : *« un conseil d'administration mixte introduit une forme de modestie et empêche toute dérive de toute puissance. Pour le dire de manière plus directe, les phénomènes de "grosses têtes" disparaissent. C'est là aussi, je crois, une dimension assez fondamentale quand il s'agit, pour les grandes entreprises notamment, de prendre des décisions lourdes de conséquences » ;*

- enfin, la **« capacité chez les femmes à faire le lien entre l'intérêt de l'entreprise et l'intérêt général »**.

Elle en a ainsi conclu que *« la loi Copé-Zimmermann est une contribution majeure à la cause des femmes et une contribution majeure à notre pays. (...) Il ne faut surtout pas réfléchir une demi-seconde à l'idée de remettre cette loi en cause. Cette loi est fondamentale, cette loi est une réussite, cette loi doit être conservée ! »*.

Outre ces changements de style dans la conduite des conseils d'administration évoqués par Laurence Parisot, la loi Copé-Zimmermann de 2011 a également permis une **« professionnalisation » des conseils d'administration**, les femmes titulaires de mandats ayant, pour nombre d'entre elles, suivi des formations spécifiques.

Chiara Corazza, directrice générale du *Women's Forum*, a ainsi souligné au cours de la table ronde du 21 janvier 2021 : *« la loi Copé-Zimmermann, c'est dix ans de succès et un formidable accélérateur de progrès. Ce texte a permis un changement des mentalités, comme il a permis d'améliorer les performances des entreprises – ce constat est unanime. Grâce à lui, les femmes ont commencé à se faire confiance et, ainsi, elles ont pu apporter leur contribution à la société. La loi a fait éclore un pool de talents féminins : les femmes sont nombreuses et elles sont formidables ! Je pense que cette loi a aussi permis de professionnaliser le recrutement des cadres et cadres dirigeants »*.

L'Institut français des administrateurs (IFA), présidé par Denis Terrien, intervenu au cours de la table ronde précitée de la délégation le 21 janvier 2021, a mis en place des formations spécifiques destinées aux femmes – et aux hommes – appelés à siéger au sein des conseils d'administration de grandes entreprises : *« l'IFA s'est très tôt engagé sur l'importance de la diversité dans les conseils et pour la parité. Et nous appliquons à notre propre organisation cette exemplarité. Aujourd'hui, 50 % de notre conseil d'administration est féminin »*.

Enfin, d'après une étude publiée par *Ethics & Boards* le 8 mars 2021, **la mixité au sein des instances dirigeantes** des entreprises serait un **facteur clé d'une gouvernance durable**. Ainsi, au sein du SBF 120 :

- 80 % des sociétés dirigées par une femme ont un comité du conseil en charge de la RSE et du développement durable, contre seulement 58 % des sociétés dirigées par un homme ;

- 40 % des sociétés dirigées par une femme ont déclaré des « objectifs carbone alignés sur les connaissances scientifiques » (*Science Based Targets*) contre 24 % des sociétés dirigées par un homme ;

- les sociétés dirigées par une femme ont davantage intégré des objectifs RSE/Développement durable dans la politique de rémunération variable de leur PDG.

Si les objectifs de la loi de 2011 ont bien été atteints, avant même la date butoir de 2017, au sein des conseils d'administration et de surveillance des plus grosses entreprises, celles qui publient chaque année des statistiques relatives à la présence des femmes au sein de leurs instances de gouvernance, **force est de constater que l'application de la loi est encore imparfaite** au sein des plus petites capitalisations boursières ou des sociétés non cotées. Comme le soulignait Denis Terrien, président de l'IFA, lors de la table ronde de la délégation le 21 janvier 2021 : « *la loi est faite pour les sociétés visibles et, de fait, elle est moins efficace pour les autres* ».

De même, malgré la dynamique créée par la loi de 2011, le plafond de verre persiste au sein des instances de direction des entreprises : les comités de direction et les comités exécutifs sont encore trop peu féminisés.

Aujourd'hui, l'enjeu est donc celui de l'accès des femmes à tous les postes de direction, dans toutes les entreprises.

II. LA LOI N'A TOUTEFOIS PAS ENTRAÎNÉ, DANS SON SILLAGE, UNE FÉMINISATION DE LA GOUVERNANCE ET DE LA DIRECTION OPÉRATIONNELLE DE TOUTES LES ENTREPRISES

La loi de 2011 a permis des avancées considérables en matière de parité économique mais elle a aujourd'hui atteint ses limites.

Deux principales « zones d'ombre » entourent aujourd'hui l'application de cette loi :

- la loi de 2011 ne concerne pas de la même façon toutes les entreprises ;

- la loi ne concerne que les conseils d'administration et de surveillance des entreprises entrant dans son champ d'application. Les instances décisionnaires, telles que les comités de direction (Codir) et les comités exécutifs (Comex), n'entrent pas dans le champ d'application de la loi. On peut légitimement en conclure que la parité économique s'est finalement arrêtée aux « portes du pouvoir », comme le soulignait le HCE

dans son rapport de décembre 2019 intitulé *Accès des femmes aux responsabilités et rôle levier des financements publics*.

Lors de son audition par la délégation, notre collègue députée Marie-Pierre Rixain, présidente de la délégation aux droits des femmes de l'Assemblée nationale, l'a ainsi formulé : « *la loi Copé-Zimmermann a (...) produit ses effets et prouvé son efficacité. Malheureusement, (...) elle n'a pas entraîné dans son sillage la féminisation de la direction opérationnelle des entreprises, non pas parce que le texte de loi manquait d'ambition, mais parce que des résistances à l'entrée des femmes dans la sphère économique sont encore trop puissantes* ».

A. LA PARITÉ RESTE LIMITÉE DANS LA GOUVERNANCE DES ENTREPRISES HORS GRANDES CAPITALISATIONS BOURSIÈRES

La loi de 2011 ne concerne pas de la même façon toutes les entreprises.

En effet, comme indiqué précédemment, les quotas imposés par la loi de 2011 n'ont été atteints que dans les entreprises cotées du SBF 120.

Pour les **plus petites capitalisations**, les femmes étaient encore moins d'un tiers dans les conseils d'administration en 2018. Les entreprises non cotées, de 500 salariés et plus et d'au moins 50 millions d'euros de chiffre d'affaires, comptaient, elles, moins de 25 % de femmes au sein de leur conseil d'administration en 2019. Enfin, les entreprises de 250 salariés et plus et 50 millions de chiffre d'affaires, concernées par les mêmes quotas depuis le 1^{er} janvier 2020, n'ont pas encore atteint l'objectif de 40 % de femmes dans les conseils d'administration et de surveillance.

Trop peu de femmes sont donc encore représentées au sein des conseils d'administration et de surveillance des entreprises hors grandes capitalisations boursières.

Ainsi que le rappelait Françoise Savés, présidente de l'AFEC, lors de la table ronde de la délégation le 21 janvier 2021, « *l'application de la loi de 2011 est imparfaite. En effet, seules les entreprises très médiatisées l'appliquent, parmi les 625 entreprises de la cote que nous suivions et à laquelle nous avons ajouté les entreprises cotées sur le marché Alternext. Plus on descend dans le classement, plus on perd les entreprises pour arriver à peine à 28 %* ».

Même au sein des conseils appliquant la loi, les inégalités de genre ne sont pas pour autant éradiquées.

Dans une tribune¹ publiée par *Le Monde* le 26 janvier 2021, les économistes Sophie Harnay et Antoine Réberieux indiquaient ainsi : « *on notera, pour s'en tenir au SBF 120 (les 120 plus grandes sociétés d'Euronext Paris), que, selon nos calculs à partir des rapports annuels des sociétés, seules 17 %*

¹ [Sophie Harnay et Antoine Réberieux « La gouvernance des entreprises reste un univers fortement genré, pour ne pas dire masculin » - tribune publiée par Le Monde le 26 janvier 2021.](#)

*d'entre elles présentent une part d'administratrices supérieure ou égale à 50 %. La parité au sein des conseils n'est donc pas encore parfaite, les femmes représentant pourtant plus de la moitié de la main-d'œuvre française. Ensuite, la parité ne signifie pas l'égalité». Ils poursuivaient en expliquant que « **si la loi Copé-Zimmermann a bien brisé le plafond de verre qui s'exerçait à l'entrée des conseils, elle n'a pas mis à bas les barrières à l'intérieur des conseils.** Ces derniers sont organisés en différents comités dédiés à des tâches particulières (audit, choix du directeur général, RSE, etc.) ; les administrateurs sont répartis entre ces divers comités. Or, aujourd'hui comme hier, l'accès des femmes aux comités les plus stratégiques et les mieux rémunérés (le comité d'audit notamment) est limité. Et lorsque des femmes président ces comités, ce sont bien moins souvent les comités d'audit que les comités RSE – un exemple édifiant de répartition des rôles... ».*

Ainsi, on ne compte que 26 % de femmes dans les comités stratégiques des entreprises en 2021.

En outre, certaines entreprises entrant pourtant dans le champ d'application de la loi ne disposent pas toujours d'un organe de gouvernance collégial. C'est le cas notamment des sociétés par action simplifiée (SAS) ainsi que le rappelait également la présidente de l'AFEC : *« des sociétés qui pourraient être concernées suivant les seuils d'effectif et de chiffre d'affaires n'ont pas d'organe de gouvernance collégial (conseil d'administration ou de surveillance, Comex, Codir, etc.) ; c'est notamment le cas des sociétés par action simplifiée (SAS), dont la gouvernance est organisée en toute liberté, selon les statuts définis par l'entreprise elle-même ».*

La question du **contrôle de l'application de la loi dans les sociétés non cotées**, par définition moins scrutées par les analystes financiers que les grandes sociétés et les sociétés cotées de façon générale, se pose donc. Des progrès restent en effet à accomplir de ce point de vue, notamment au sein des entreprises de taille intermédiaire (ETI), car le risque de plafonnement de la proportion de femmes à des niveaux inférieurs à ceux fixés par la loi existe.

Dans ce contexte, *« il apparaît nécessaire de communiquer davantage auprès des entreprises pour leur rappeler leurs obligations, mais aussi les sanctions qu'elles encourent, car aujourd'hui le quota n'est pas atteint dans un grand nombre d'entre elles »* ainsi que le préconisait Anne-Françoise Bender, maîtresse de conférence au Conservatoire national des arts et métiers (CNAM), lors de son intervention devant la délégation le 21 janvier 2021.

De même, Marie-Jo Zimmermann appelait, lors de cette table ronde, à un *« contrôle renforcé, et pas seulement pour les entreprises du CAC 40 ou du SBF 120, mais pour toutes les entreprises que Najat Vallaud-Belkacem a intégrées dans la loi de 2014 ».*

La question du contrôle de l'application de la loi est donc primordiale. Si le suivi de l'application de la loi est transparent s'agissant des grandes capitalisations boursières, il est plus aléatoire pour les autres

entreprises non cotées pourtant aujourd'hui, en grande partie, soumises aux mêmes dispositifs contraignants. L'État manque d'outils et surtout de moyens pour contrôler l'application des dispositifs de parité qu'il a instaurés.

En outre, **toutes les entreprises n'entrent pas dans le champ d'application de la loi de 2011**. Notre collègue Alexandra Borchio Fontimp, membre de la délégation aux droits des femmes et par ailleurs membre du Haut conseil à l'égalité entre les femmes et les hommes (HCE), le soulignait lors de la table ronde précitée du 21 janvier 2021 : *« dans les PME, où cette loi ne s'applique pas, moins de 18 % des femmes sont représentées (...) C'est un premier constat d'insuffisance : quand il n'y a pas de quota, la part des femmes reste en deçà de 20 %. Le cas des PME montre bien la limite des pratiques d'autorégulation »*.

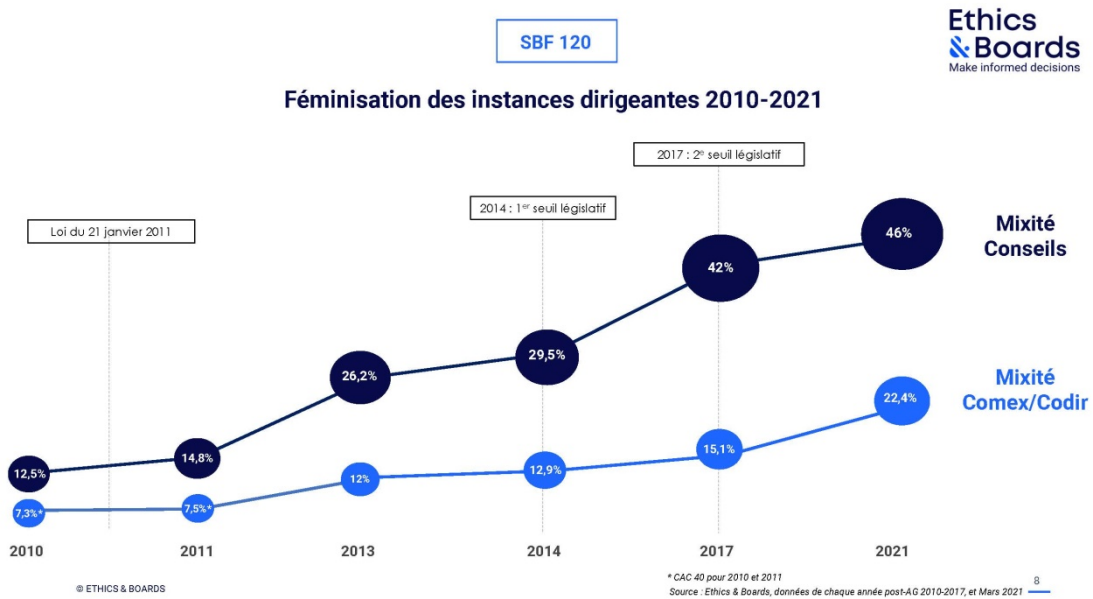
B. LÀ OÙ ELLE S'APPLIQUE, LA PARITÉ ÉCONOMIQUE N'A PAS INVESTI TOUS LES CERCLES DU POUVOIR DÉCISIONNAIRE DES ENTREPRISES

Autre constat lié à l'application de la loi de 2011, **l'effet de ruissellement attendu** dans les instances décisionnaires autres que les conseils d'administration et de surveillance **n'a pas eu lieu**.

Les quotas imposés dans les conseils d'administration n'ont ainsi pas encore aidé les femmes à pousser la porte des comités exécutifs (Comex) ou des comités de direction (Codir) des entreprises. En France, dans ces lieux de pouvoir qui ne sont soumis à aucune contrainte légale, les femmes occupent **22,4 %** des postes dans les Comex et les Codir du SBF 120 **en 2021** d'après les derniers chiffres fournis par *Ethics & Boards* le 8 mars 2021.

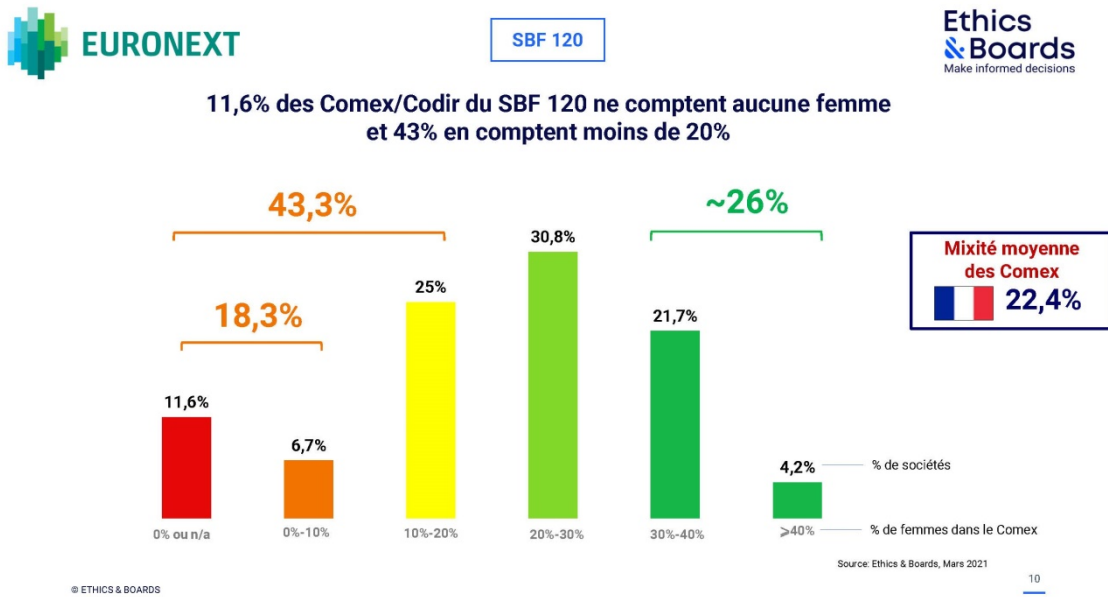
Ainsi que le soulignait devant la délégation, le 21 janvier 2021, Anne-Françoise Bender, maîtresse de conférences au CNAM, *« en France, le risque de plafonnement existe (...), même si dans les comités de direction la présence des femmes est passée de 7 % en 2014 à 18 % aujourd'hui. Ce bond n'aurait sans doute pas eu lieu sans la loi de 2011 et sans les agences de notation extra financière, puisque les bourses observent à la loupe cet indicateur »*.

Si l'on constate une **amélioration du taux de représentation** des femmes au sein des Comex et des Codir des grandes entreprises (**+ 15 points** entre 2011 et 2021), cette amélioration est sans commune mesure avec celle constatée dans les conseils d'administration et de surveillance pour lesquels des quotas ont été imposés par la loi (**+ 31 points**).



Source : Ethics & Boards (8 mars 2021)

Toujours d'après les derniers chiffres publiés par *Ethics & Boards* le 8 mars 2021, 11,6 % des Comex/Codir du SBF 120 ne comptent aucune femme en 2021 et 43 % en comptent moins de 20 %.



Source : Ethics & Boards (8 mars 2021)

En outre, d'après des données publiées par le journal *Le Figaro* dans un article de février 2021¹, sur les 60 premières sociétés cotées à la Bourse de Paris, cinq seulement recensaient plus de quatre femmes au sein de leur comité exécutif.

De même, **au sein des comités exécutifs des grandes entreprises françaises, on constate encore une répartition genrée et « stéréotypée » des postes de direction**, les femmes occupant majoritairement les fonctions de directrice de la communication ou de directrice des ressources humaines.



Source : Le Figaro (1^{er} février 2021)

L'enjeu aujourd'hui est donc celui de l'accès des femmes aux postes de direction, à tous les postes de direction.

¹ « [Les femmes sont-elles vraiment absentes de la direction des entreprises ?](#) » - Le Figaro (Frédéric de Monicault) - 1^{er} février 2021

Les femmes sont encore rares à la tête des grandes entreprises françaises : d'après les derniers chiffres publiés par *Ethics&Boards* le 8 mars 2021, **seules deux femmes étaient présidentes de conseil d'administration au sein des grandes entreprises du CAC 40** (Angela Garcia-Poveda chez *Legrand* et Barbara Dalibard chez *Michelin*) et **une femme était présidente directrice générale** (Catherine Macgregor chez *Engie*). S'agissant du SBF 120, ces chiffres s'élèvent en 2021 à 12 femmes présidentes de conseil et 11 femmes PDG.



Source : Ethics & Boards (8 mars 2021)

Pour autant, et de façon plutôt optimiste, Laurence Parisot faisait valoir devant la délégation le 21 janvier 2021, « ce n'est pas rien qu'en France, une femme soit directrice générale d'un des plus grands groupes énergétiques au monde – je pense à Catherine MacGregor, directrice générale d'Engie. C'est même tout à fait exceptionnel. Il est encore plus symbolique, peut-être, et historique, que dans quelques semaines, une femme, Barbara Dalibard, devienne présidente de Michelin, un groupe qui fait partie intégrante du patrimoine économique français mais qui, historiquement, a toujours été exclusivement masculin. Cette nomination illustre, à mon avis, parfaitement les progrès accomplis par notre pays ».

Il n'en demeure pas moins que **le plafond de verre est bien là** et que le taux actuel de présence des femmes à des postes d'encadrement dans les entreprises françaises impose sans doute d'en passer à nouveau par la loi pour débloquent l'accès des femmes à toutes les instances dirigeantes des entreprises et aboutir enfin à une réelle féminisation de l'ensemble de la direction opérationnelle des entreprises.

Ce constat faisait ainsi dire à Laurence Parisot lors de la table ronde précitée du 21 janvier 2021 : *« je pense que l'étape naturelle prochaine est évidemment l'introduction des quotas dans les comités exécutifs et comités de direction. Pour moi, cela ne fait pas l'ombre d'un doute. Je dirais que cette étape devra probablement être introduite dans un outil législatif, même si des recommandations existent déjà. Il est évident que, d'une part, les quotas ont un effet bénéfique et que, d'autre part, on ne peut avancer sur les grands sujets qu'à partir du moment où on peut les mesurer. Si l'on entre dans cette logique consistant à mesurer la part des femmes dans les comités exécutifs, il est évident que les progrès suivront, même si certains, je le redis, sont réalisés actuellement ».*

Dans le même esprit, Brigitte Grésy, présidente du HCE, déclarait devant la délégation le 1^{er} juillet 2021 *« les quotas sont le seul antidote à la cooptation masculine ».*

La délégation considère, en effet, que les quotas, s'ils ont pu être décriés par le passé, font aujourd'hui l'objet d'un large consensus au sein de notre société. Ils sont un outil incontournable pour faire avancer la parité.

LES RECOMMANDATIONS DE LA DÉLÉGATION POUR RENFORCER L'ACCÈS DES FEMMES AUX RESPONSABILITÉS DANS L'ENSEMBLE DES ENTREPRISES

I. LES OBLIGATIONS DE PARITÉ ET DE MIXITÉ DOIVENT DÉSORMAIS ÊTRE ÉTENDUES

Alors que les quotas instaurés par la loi Copé-Zimmermann ont prouvé leur efficacité sans pour autant avoir eu l'effet de ruissellement escompté, la délégation estime aujourd'hui nécessaire de les étendre pour continuer à promouvoir la présence des femmes dans les postes à responsabilité et la direction opérationnelle des entreprises.

A. INTRODUIRE DE NOUVELLES OBLIGATIONS PARITAIRES, CIBLÉES SUR LES POSTES À RESPONSABILITÉ

S'agissant des **quotas existants** portant sur les conseils d'administration et de surveillance, il pourrait être envisagé d'**élargir le champ des entreprises concernées**, comme le recommande par exemple le Haut conseil à l'égalité entre les femmes et les hommes (HCE) dans son rapport de décembre 2019 intitulé *Accès des femmes aux responsabilités et rôle levier des financements publics*.

Lors de la table ronde de la délégation du 21 janvier 2021, notre collègue **Alexandra Borchio Fontimp**, par ailleurs membre de la commission *Parité* du HCE, a ainsi estimé que « *quand il n'y a pas de quota, la part des femmes reste en deçà de 20 %. Le cas des PME montre bien la limite des pratiques d'autorégulation.* »

En effet, la loi Copé-Zimmermann vise les sociétés anonymes (SA) à conseil d'administration et à directoire ainsi que les sociétés en commandite par actions (SCA). Elle concernait à l'origine les entreprises employant 500 salariés permanents et présentant un montant net de chiffre d'affaires ou un total de bilan d'au moins 50 millions d'euros. La loi¹ du 4 août 2014 pour l'égalité réelle entre les femmes et les hommes a abaissé le seuil de 500 à 250 salariés à compter du 1^{er} janvier 2020.

Le HCE propose de supprimer ce seuil progressivement, en assignant aux conseils d'administration et de surveillance de toutes les SA et SCA de plus de 50 millions de chiffre d'affaires, quel que soit le nombre de leurs salariés, des obligations de parité de 20 % en 2023 et de 40 % en 2025.

¹ Loi n° 2014-873 du 4 août 2014.

Cette piste mérite d'être étudiée dans le prolongement de l'abaissement du seuil à 250 salariés, qui s'applique depuis le 1^{er} janvier 2020.

Il convient, en parallèle, de **davantage rappeler leurs obligations aux entreprises déjà concernées par les quotas, en particulier aux entreprises de taille intermédiaire (ETI)**. Les actions de formation à destination des administratrices de ces entreprises doivent être encouragées. Comme évoqué par Denis Terrien, président de l'Institut français des administrateurs (IFA), qui organise de telles formations, c'est un levier essentiel pour améliorer le nombre de femmes au sein des comités spécialisés des conseils d'administration.

Cependant, **l'enjeu porte aujourd'hui moins sur les conseils d'administration et de surveillance que sur les comités exécutifs (Comex), les comités de direction (Codir) et plus généralement les fonctions de direction opérationnelle et les postes à responsabilités au sein de l'entreprise de façon générale**. En effet, ce sont au sein des comités exécutifs et de direction que se prennent au quotidien toutes les décisions importantes pour la direction d'une entreprise. Ils assurent le suivi des décisions des conseils d'administration et la direction effective de l'entreprise.

De plus, alors que les membres des conseils d'administration et de surveillance sont généralement recrutés de manière extérieure à l'entreprise, il s'agit désormais aussi de **faciliter l'accession des femmes aux postes à responsabilités directement depuis l'intérieur de l'entreprise** et d'encourager la promotion interne.

Notre collègue députée **Marie-Pierre Rixain** l'a ainsi formulé devant la délégation : *« Si vous me permettez de filer la métaphore du plafond de verre, je dirais que la loi Copé-Zimmermann a permis de construire un escalier extérieur, puisque le recrutement des conseils d'administration et des conseils de surveillance se fait généralement de manière extérieure à l'entreprise, ces individus, renouvelés tous les trois, n'en faisant pas eux-mêmes partie. L'objectif de la proposition de loi que je soumettrai à mes collègues députés et qui, je l'espère, pourra cheminer au Sénat, est de construire un escalier intérieur. Les personnes qui sont au Comex et au Codir faisant généralement partie de l'entreprise, il s'agit de permettre à des femmes d'atteindre des postes à responsabilités depuis l'intérieur de l'entreprise. »*

Une solution consisterait à dupliquer les obligations de parité existantes au niveau des comités exécutifs et de direction des entreprises. Il s'agit notamment d'une recommandation formulée par le HCE, qui propose d'assigner aux entreprises entrant déjà dans le champ de la loi Copé-Zimmermann des obligations progressives de parité :

- pour les comités exécutifs et de direction de plus de huit membres : 20 % en 2022, 40 % en 2024 ;

- pour les comités exécutifs et de direction de huit membres et moins : une femme en 2022 et un écart maximal de deux en 2024.

Cependant, de telles dispositions supposent au préalable de définir juridiquement ces comités, qui n'existent pas dans toutes les entreprises. En effet, ces comités sont nés de la pratique des affaires et non d'une obligation légale. Leur définition juridique reste floue bien que la loi¹ du 5 septembre 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel ait amorcé un début de définition, en précisant dans le code de commerce que les sociétés cotées décrivent « *la manière dont la société recherche une représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein du comité mis en place, le cas échéant, par la direction générale en vue de l'assister régulièrement dans l'exercice de ses missions générales et sur les résultats en matière de mixité dans les 10 % de postes à plus forte responsabilité* ».

Par ailleurs, imposer des quotas aux Comex et aux Codir pourrait, potentiellement, avoir des effets pervers. Selon notre collègue députée Marie-Pierre Rixain, présidente de la délégation aux droits des femmes de l'Assemblée nationale, entendue par la délégation le 31 mars 2021, « *la question est de savoir s'il faut agir sur les mêmes mécanismes de quotas pour les Codir et les Comex sachant que leurs membres, qui sont le plus souvent des hommes, sont eux-mêmes employés à durée indéterminée dans l'entreprise et qu'il ne s'agit pas de les exclure d'une place qui leur revient de droit, mais d'essayer de trouver une solution pour que des femmes accèdent aussi à ces postes. C'est pourquoi je pense qu'il ne faut pas agir directement sur les Codir et les Comex, car cela pourrait poser des difficultés à un certain nombre d'entreprises et les inciter à détourner la loi en déportant le lieu de décision de l'entreprise hors de ces instances de direction.*»

Dans cette logique, **Marie-Pierre Rixain a déposé le 23 mars 2021 une proposition de loi visant à accélérer l'égalité économique et professionnelle**, dont l'article 7 vise à étendre l'objectif de représentation équilibrée des sexes aux cadres dirigeants des entreprises.

Tel qu'adopté en première lecture par l'Assemblée nationale le 12 mai 2021, cet article propose de mesurer la proportion de femmes et d'hommes au sein des postes à responsabilité de chaque entreprise de plus de 1 000 salariés. **Le texte adopté cible les « cadres dirigeants et cadres membres des instances dirigeantes »**. Les instances dirigeantes sont définies comme « *toute instance mise en place au sein de la société, par tout acte ou toute pratique sociétaire, aux fins d'assister régulièrement les organes chargés de la direction générale dans l'exercice de leurs missions* ».

En outre, la proposition de loi définit pour ces postes un objectif de mixité d'au moins 30 % de femmes d'ici cinq ans et d'au moins 40 % d'ici huit ans. Elle prévoit également d'assortir le non-respect de ces obligations de sanctions financières, qui seront fixées en tenant compte de la situation initiale de l'entreprise, des efforts constatés et des motifs de sa défaillance.

¹ Loi n° 2018 -771 du 5 septembre 2018.

La délégation souscrit à la démarche de cette proposition de loi, tout en estimant que le champ d'application du nouvel objectif de parité pourrait porter sur les « cadres dirigeants et membres des instances dirigeantes » afin notamment d'inclure les mandataires sociaux qui siègent au sein des instances dirigeantes sans pour autant être cadres. Cette préconisation rejoint une réserve formulée par Brigitte Grésy, présidente du HCE, devant la délégation le 1^{er} juillet 2021.

Recommandation n° 1 : Étendre les obligations « paritaires » aux postes à responsabilités au sein des entreprises, sur la base des dispositions de l'article 7 de la proposition de loi visant à accélérer l'égalité économique et professionnelle adoptée, en première lecture, par l'Assemblée nationale le 12 mai 2021.

B. PUISER DANS LE « VIVIER » DE TALENTS FÉMININS POUR DIVERSIFIER LA COMPOSITION DES INSTANCES DE DIRECTION DES ENTREPRISES

La réussite de la loi Copé-Zimmermann a prouvé qu'il existe bien un « vivier » suffisant de femmes compétentes. Ce sujet était fréquemment mis en avant par les détracteurs de la loi qui estimaient qu'il serait difficile de trouver des femmes ayant la formation nécessaire pour siéger dans les conseils d'administration et de surveillance. Tel ne fut pas le cas. Et la délégation est convaincue que tel ne sera pas le cas non plus pour les postes à responsabilité visés par la proposition de loi visant à accélérer l'égalité économique et professionnelle.

Les femmes sont aujourd'hui plus nombreuses à être diplômées du supérieur que les hommes. Elles représentent la moitié des diplômés des grandes écoles parmi lesquels se recrutent majoritairement les membres des conseils d'administration mais aussi des cadres dirigeants des grandes entreprises françaises.

En outre, une enquête de l'*Usine Nouvelle* publiée en janvier 2021¹ montre que **le taux de féminisation des Comex et des Codir n'est pas nécessairement lié à la plus ou moins forte féminisation du secteur dans lequel opère l'entreprise.**

¹ <https://www.usinenouvelle.com/editorial/tableau-femmes-aux-comites-executifs-les-bons-et-les-mauvais-eleves-de-l-industrie-francaise.N1053099>

**Proportion de femmes dans les comités exécutifs
et de direction des grandes entreprises industrielles**

Entreprise	Nombre de membres (comex ou codir)	dont nombre de femmes	Taux de féminisation (%)
RATP	10	5	50%
Dassault systems	13	5	38%
Schneider	16	6	38%
Eramet	8	3	38%
Michelin	11	4	36%
Suez	11	4	36%
Engie	11	4	36%
Air Liquide	14	5	36%
Kering	12	4	33%
Legrand	9	3	33%
Legrand	9	3	33%
Plastic Omnium	10	3	30%
l'Oréal	20	6	30%
Danone	14	4	29%
Orange	14	4	29%
Sanofi	11	3	27%
Pernod Ricard	15	4	27%
Saint-Gobain	16	4	25%
Total	8	2	25%
technicolor	12	3	25%
Hermès	9	2	22%
Thales	14	3	21%
Arkema	10	2	20%
Alstom	16	3	19%
SNCF	11	2	18%
Airbus	11	2	18%
Cap Gemini	11	2	18%
Renault	12	2	17%
PSA (Stellantis ?)	18	3	17%
Essilor	12	2	17%
Solvay	6	1	17%
Soitec	12	2	17%
LVMH	13	2	15%
Faurecia	14	2	14%
EDF	14	2	14%
Valeo	15	2	13%
ST Microelectronics	9	1	11%
Safran	18	2	11%
Veolia	11	1	9%
Vinci	11	1	9%
Atos	21	1	5%
ArcelorMittal	9	0	0%
Bouygues	10	0	0%
Eiffage	6	0	0%

Source : Usine nouvelle, Femmes dans les comités exécutifs, les bons et les mauvais élèves de l'industrie française, 26 janvier 2021

Citant cette étude qui relève que des groupes comme *Kering* et *Suez* comptent 36 % de femmes dans leurs Comex, contre 15 % pour *LVMH* et 9 % pour *Veolia*, **Marie-Pierre Rixain** a indiqué devant la délégation : « *Dans le secteur de l'énergie, deux entreprises que nous avons tous en tête ont des taux de féminisation de leur Codir totalement différents. De la même manière, deux groupes de luxe, également bien connus, ont des taux de féminisation de leur Codir complètement différents alors même qu'ils opèrent tous deux dans un secteur très féminisé. On voit donc bien que la difficulté ne tient pas nécessairement à l'état de féminisation du secteur, mais également à la dynamique de la politique RH de l'entreprise.* »

Selon Anne-Françoise Bender, **maîtresse de conférences en sciences de gestion au Conservatoire national des arts et métiers (CNAM)** : « *il faut des politiques RH affirmées qui incluent des viviers de femmes dans la réserve de potentiels, sinon la reproduction homosociale continuera de fonctionner de manière assez naturelle. (...) Les femmes vont avoir des carrières dans des secteurs moins stratégiques et davantage sur des postes support. L'accès aux postes d'encadrement opérationnel stratégique reste donc assez difficile* ».

Dans les secteurs technologiques et au sein des écoles d'ingénieurs, il convient d'agir en amont, au moment de l'orientation scolaire et universitaire, afin d'attirer davantage d'étudiantes dans les formations scientifiques et technologiques, également dénommées STEM¹. Lors de la table ronde précitée du 21 janvier 2021, **Anne-Françoise Bender** indiquait ainsi : « *Il faut continuer à agir plus fort et de manière systémique sur l'éducation, la mixité des métiers et l'accès des femmes au secteur de l'informatique. Il faut que les écoles d'informatique continuent de chercher des étudiantes et que les entreprises du secteur les recrutent, pour changer l'image de ces métiers, de la même manière qu'il faut, bien sûr, continuer de combattre tous les stéréotypes de genre dans les médias.* »

Par conséquent, des délais supplémentaires pourraient être donnés aux entreprises des secteurs où la féminisation est moindre. Il ne s'agit pas d'imposer aux entreprises des contraintes qu'elles ne pourraient pas tenir à court terme.

La confirmation de l'existence d'un vivier de femmes compétentes pour siéger dans les instances de gouvernance amène logiquement à se poser aujourd'hui la question de la limite du cumul des mandats. Limiter le nombre de mandats d'administrateurs à trois, contre cinq actuellement, libérerait des places dans les conseils et permettrait à davantage de femmes d'accéder à ces fonctions.

Cette recommandation figurait déjà dans le rapport réalisé par la délégation lors de l'examen de la proposition de loi Copé-Zimmermann au Sénat en 2010. Joëlle Garriaud-Maylam, alors rapporteure, estimait qu'« *une réglementation plus réaliste du cumul des mandats d'administrateur,*

¹ Sciences, technologie, ingénierie et mathématiques.

en plus de laisser de la place pour les femmes dans les instances, contribuera à renforcer l'indépendance des conseils, dans le sens d'un renforcement de la transparence et de l'intégrité du monde des affaires ».

Marie-Jo Zimmermann a, par ailleurs, déclaré lors de la table ronde du 21 janvier 2021 que « *le moment est peut-être venu de réfléchir à limiter à trois les mandats des administrateurs* ».

Recommandation n° 2 : Limiter à trois, au lieu de cinq actuellement, le nombre de mandats d'administrateur pouvant être simultanément exercés par une même personne.

C. SOUTENIR LA CRÉATION D'ENTREPRISES PAR DES FEMMES, AVEC DES OBJECTIFS DE MIXITÉ

Les organismes de financement et les fonds d'investissement ont également un rôle à jouer pour la création et le développement d'entreprises dirigées par les femmes. En effet, l'entrepreneuriat des femmes reste encore peu développé et celles-ci peinent souvent à accéder à des financements et à des fonds d'investissement.

Ainsi, le rapport précité du HCE souligne le fait que **les femmes voient leur demande de crédit rejetée deux fois plus souvent que celle des hommes et reçoivent deux fois et demi moins de financement**. De même, le baromètre *SISTA* sur les conditions d'accès au financement des femmes dirigeantes de startups indique que les équipes masculines représentent 85 % des startups financées et 90 % des fonds levés en 2020.

Les organismes publics doivent donc faciliter l'accès des femmes et des entreprises dirigées par des femmes aux financements. Or, actuellement, 2 % des entreprises financées par la Banque publique d'investissement (Bpifrance) sont gérées par des femmes alors que 79 % le sont par des hommes ; le reste étant géré par une direction mixte.

Pour y remédier, le HCE recommande de mettre en place un mécanisme d'égaconditionnalité, conditionnant l'obtention de financements publics de l'innovation à la proportion de femmes représentées au sein des instances de gouvernance et de direction ou parmi les détentrices de capital.

La délégation est prête à réfléchir à un tel mécanisme en concertation avec tous les acteurs concernés et en tenant compte de la nécessité de ne pas freiner la création d'entreprises. Elle estime en outre nécessaire de réfléchir à des objectifs et dispositifs ciblés sur des projets portés par des femmes.

L'article 8 de la proposition de loi précitée visant à accélérer l'égalité économique et professionnelle introduit des objectifs de mixité parmi les projets bénéficiaires et au sein des comités d'investissement de Bpifrance, dont la proportion des membres de chaque sexe ne pourra être inférieure à 30 %. La délégation est favorable à la mise en place de tels objectifs, qui apparaissent comme des leviers nécessaires pour le développement de l'entrepreneuriat des femmes. .

Dans le même esprit, la délégation soutient l'article 8 bis de la proposition de loi visant à accélérer l'égalité économique et professionnelle qui renforce les obligations de mixité des fonds d'investissement, en prévoyant que « *les sociétés de gestion de portefeuille définissent un objectif de représentation équilibrée des femmes et des hommes parmi les équipes, organes et responsables chargés de prendre des décisions d'investissement* » et présentent leurs résultats dans leur rapport annuel.

La délégation souhaite également la mise en place d'un **fonds dédié au financement de l'entrepreneuriat au féminin au sein de Bpifrance** afin de faciliter l'accès au crédit pour les femmes qui souhaitent créer ou développer leur entreprise. Lors d'une audition de la délégation le 25 mars 2021, Alain Griset, ministre délégué auprès du ministre de l'économie, des finances et de la relance, chargé des petites et moyennes entreprises, a indiqué qu'il était prêt à envisager la création d'un tel fonds.

Recommandation n° 3 : Soutenir la création d'entreprises par des femmes en fixant, à Bpifrance et aux fonds d'investissement, des objectifs de mixité, dans la lignée des articles 8 et 8 bis de la proposition de loi visant à accélérer l'égalité économique et professionnelle, et en créant un fonds dédié au financement de l'entrepreneuriat au féminin au sein de Bpifrance.

II. LA TRANSPARENCE DES DONNÉES GENRÉES ET LE CONTRÔLE DU RESPECT DE LA PARITÉ PEUVENT ÊTRE AMÉLIORÉS

La délégation a fait sien, à plusieurs reprises, le slogan du collectif #Sista qui invite à « compter les femmes pour que les femmes comptent ».

A. MIEUX SUIVRE LA PRÉSENCE DE FEMMES DANS LES INSTANCES DE GOUVERNANCE

S'agissant de la présence des femmes dans les organes de gouvernance et de direction des entreprises en dehors des grandes capitalisations boursières et des entreprises les plus médiatisées, divers interlocuteurs entendus par la délégation ont déploré un manque de données et de suivi permettant de la documenter ou de la quantifier.

Or, la transparence des données est nécessaire pour contrôler l'application de la loi. Pour reprendre les mots de **Françoise Savés, présidente de l'Association des femmes experts-comptables** lors de la table ronde précitée de la délégation le 21 janvier 2021, « *une loi ne peut pas prévoir un cadre et des sanctions et laisser "un trou dans la raquette", en l'occurrence : la déclaration et son contrôle.* »

Dans la lignée de recommandations formulées par l'Association des femmes experts-comptables et par le HCE, la délégation estime donc nécessaire de mettre en place un système de déclaration pour les entreprises visées par des objectifs de parité. Celles-ci pourraient être tenues de déclarer auprès des greffes des tribunaux de commerce, *via* le service *Infogreffe* en ligne, la composition de leurs organes de gouvernance (conseils, comités, etc.) ainsi que la répartition femmes-hommes au sein de chacun de ces organes de gouvernance. Cette déclaration pourrait se faire chaque année au moment du dépôt des comptes et du rapport de gestion.

Recommandation n° 4 : Obliger les entreprises à déclarer chaque année auprès des greffes des tribunaux de commerce, *via Infogreffe*, la composition de leurs organes de gouvernance avec la répartition femmes-hommes pour chacun d'eux et créer ainsi un nouvel « index de la parité » dans la gouvernance française.

Ces déclarations pourraient être contrôlées par des commissaires aux comptes pour les sociétés qui en sont dotées ou vérifiées par les experts-comptables.

Un tel contrôle rendrait les entreprises plus sensibles à leurs obligations de parité, et plus dissuasives les sanctions encourues, qui ont d'ailleurs été récemment renforcées. Initialement, la loi Copé-Zimmermann prévoyait que toute nomination d'un administrateur au mépris des règles de représentation des deux sexes était nulle mais que cette nullité n'entraînait pas celle « *des délibérations auxquelles a pris part l'administrateur irrégulièrement nommé* ». La loi¹ pour la croissance et la transformation des entreprises du 22 mai 2019, dite loi *PACTE*, a supprimé cette mention, renforçant ainsi le caractère coercitif du dispositif.

Pour reprendre les propos de la présidente de l'Association des femmes experts-comptables (AFEC) : « *obligation déclarative et existence d'un contrôle, par la mobilisation de nombreux acteurs, auront des effets vertueux qui permettront d'éviter la sanction finale tout en atteignant l'objectif* ».

¹ Loi n° 2019-486 du 22 mai 2019.

De façon plus générale, la délégation appelle à renforcer la communication sur les obligations de parité auprès des entreprises. L'État pourrait en particulier davantage mobiliser les experts-comptables qui ont un rôle de conseil auprès des entreprises et qui pourraient mieux informer celles-ci de leurs obligations en la matière. Les inspecteurs du travail peuvent également avoir un rôle à jouer et pourraient soulever la question de la parité des instances de gouvernance, à l'occasion de leurs contrôles sur d'autres aspects de la réglementation.

Recommandation n° 5 : Communiquer davantage auprès des entreprises sur leurs obligations en matière de parité, les avantages qu'elles peuvent en attendre et les sanctions qu'elles encourent, en mobilisant notamment les experts-comptables et les commissaires aux comptes, et donner les moyens, notamment humains, à l'État d'effectuer ce travail de communication et d'exercer ses missions de contrôle.

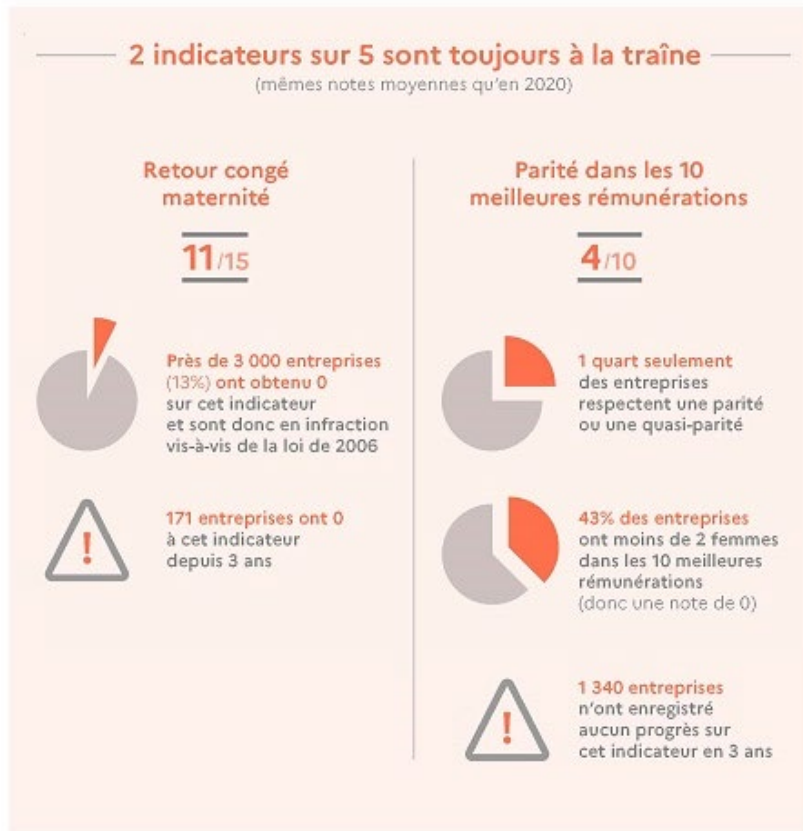
B. DÉVELOPPER ET ENRICHIR LES INDICATEURS GENRÉS

Plus globalement, la délégation est favorable au développement de données genrées. Elles sont essentielles pour mettre en lumière les inégalités de genre et les problématiques spécifiques aux femmes.

Un travail important est assuré par *Ethics & Boards* qui publie régulièrement des données genrées et publie chaque année un baromètre sur l'évolution de la parité au sein des entreprises du CAC 40 et du SBF 120.

L'index de l'égalité professionnelle, dit index « Pénicaud », créé par la loi précitée du 5 septembre 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel, est également un outil utile mais perfectible. Depuis 2019, toutes les entreprises de plus de 250 salariés et, depuis 2020, toutes celles de plus de 50 salariés doivent calculer et publier leur Index de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes au 1^{er} mars de chaque année. Cet index permet de mettre en évidence les écarts de rémunération entre les femmes et les hommes et les points de progression sur lesquels agir.

Extrait des résultats de l'Index de l'égalité professionnelle 2021



Source : Ministère du travail, Index de l'égalité professionnelle 2021, 8 mars 2021

Cet index pourrait être complété en y intégrant par exemple la proportion de femmes dans les instances de direction.

Recommandation n° 6 : Développer les données genrées et leur publicité. En particulier, intégrer à l'Index de l'égalité professionnelle un indicateur sur la proportion de femmes dans les instances de direction.

III. LES FEMMES EN RESPONSABILITÉ PEUVENT AUSSI CONTRIBUER À FAIRE AVANCER LA CAUSE DE L'ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE

A. APPLIQUER LES LOIS SUR L'ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE

Les femmes en position de responsabilité doivent pouvoir poser la question de la politique d'égalité professionnelle dans leurs entreprises.

C'était d'ailleurs l'intention initiale des auteurs de la proposition de loi Copé-Zimmermann, comme l'a rappelé **Marie-Jo Zimmermann** devant la délégation : *« Aujourd'hui, l'une des recommandations que je développe régulièrement concerne l'article 8, qui cadre la politique d'égalité dans les entreprises. Lorsque j'ai porté la loi en 2010, ce n'était pas simplement pour asseoir des femmes dans des fauteuils de conseils d'administration, mais bien pour que ces femmes posent la question de la politique d'égalité dans l'entreprise. Or l'article 8 demeure très peu appliqué. »*

La délégation appelle donc à une meilleure application de l'article 8 de la loi Copé-Zimmermann, qui prévoit que **les conseils d'administration délibèrent, chaque année, sur la politique de la société en matière d'égalité professionnelle et salariale, sur la base du rapport de situation comparée (RSC).**

Ce rapport a été institué par la loi du 13 juillet 1983¹ portant modification du code du travail et du code pénal en ce qui concerne l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, avec pour objectif de formaliser et de quantifier les inégalités professionnelles. La loi du 9 mai 2001² relative à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, dite loi Génisson, en a renforcé le contenu, imposant qu'il repose sur des indicateurs chiffrés, et a créé une obligation de négocier sur l'égalité professionnelle au niveau de l'entreprise et au niveau des branches.

L'égalité professionnelle et salariale doit aussi être un sujet d'attention pour les **comités de nomination** au sein des conseils d'administration. Brigitte Grésy, présidente du HCE, a évoqué devant la délégation la possibilité d'appliquer des dispositions paritaires au sein de ces comités afin que cette question soit davantage suivie.

Marie-Jo Zimmermann a conclu la table ronde du 21 janvier 2021 en soulignant que *« si, aujourd'hui, on se pose la question de la parité au sein des Comex et des Codir, c'est, entre autres, parce que la loi Génisson de 2001 sur l'égalité professionnelle n'a pas été appliquée »*. Elle a ajouté : *« On ne peut pas rattraper avec un texte ce qui n'a pas été appliqué pendant des années. Il faut appliquer les lois sur l'égalité professionnelle dans toute l'entreprise. »*

Recommandation n° 7 : Veiller à la bonne application des lois sur l'égalité professionnelle, avec notamment la publication annuelle du rapport de situation comparée (RSC) et la tenue de délibérations sur la politique d'égalité femmes-hommes au sein des conseils d'administration.

¹ Loi n° 83-635 du 13 juillet 1983.

² Loi n° 2001-397 du 9 mai 2001.

B. ENCOURAGER LES RÉSEAUX ET FORUMS FÉMININS

La délégation est également convaincue du rôle que peuvent jouer les réseaux féminins pour permettre aux femmes de s'encourager et de s'entraider, mener des actions de formation et de mentorat, promouvoir davantage de femmes et de jeunes talents à des postes à responsabilité, faciliter leur accès à des financements ou encore sensibiliser les entreprises aux problématiques d'égalité professionnelle et salariale. Ces réseaux féminins se sont largement développés ces dernières années. **Plus de 500 réseaux féminins existent en France aujourd'hui.**

La directrice générale du *Women's Forum*, Chiara Corazza, a présenté à la délégation les activités de cet organisme, lors de la table ronde du 21 janvier 2021. Il permet à des femmes de se rencontrer, d'échanger et de nouer des liens. Il accompagne la promotion de jeunes cadres et dirigeantes de moins de quarante ans dans leur parcours professionnel, *via* l'initiative *Rising Talents*. Il dispose aussi d'un vivier de femmes qu'il peut recommander en France ou à l'international pour des postes de dirigeantes.

Enfin, le *Women's Forum* a été chargé par le président de la République de promouvoir les filières STEM auprès des jeunes femmes et des femmes, dans le cadre de la formation tout au long de la vie. Chiara Corazza a déclaré devant la délégation : « *Il nous paraît essentiel que, d'ici à 2025, 30 % des femmes qui siègeront dans les conseils d'administration soient justement issues des filières STEM. Parce que si l'on veut que les femmes participent à la transformation du monde et qu'elles décident des stratégies financières des entreprises, il faut absolument qu'elles sachent parler chiffres. Si elles parlent chiffres, personne ne les écoutera !* »

De telles initiatives doivent être encouragées alors que les femmes y ont encore peu recours. Pour **Catherine Ladousse, ex-directrice de la communication de Lenovo, co-fondatrice et présidente honoraire du Cercle InterElles**, qui regroupe quinze réseaux féminins d'entreprises technologiques : « *Les femmes, pour de multiples raisons, par manque de temps souvent, et parce qu'elles n'ont pas cette culture, cette tradition, ne vont pas spontanément vers les réseaux professionnels, contrairement aux hommes qui sont naturellement en réseau. Il faut donc inciter les femmes à investir ces espaces et qu'elles comprennent que le réseau, c'est du temps professionnel, même si on y va sur son temps libre.* »

Recommandation n° 8 : Encourager, par des actions de communication ciblées, les femmes du monde de l'entreprise à investir les réseaux et forums féminins existants ou à constituer de nouveaux réseaux en lien avec leur activité professionnelle, afin de les aider à mieux se soutenir et progresser ensemble.

EXAMEN EN DÉLÉGATION

Réunie le jeudi 8 juillet 2021, sous la présidence d'Annick Billon, présidente, la délégation a examiné le rapport d'information de Martine Filleul, Joëlle Garriaud-Maylam et Dominique Vérien.

Annick Billon, présidente. – Mes chers collègues, nous examinons aujourd'hui le rapport d'information de nos collègues Martine Filleul, Joëlle Garriaud-Maylam et Dominique Vérien sur le bilan de dix ans d'application de la loi dite « Copé-Zimmermann » du 27 janvier 2011.

Il me semble important de pouvoir faire connaître et prospérer ce travail dans nos territoires, pourquoi pas en travaillant de concert avec notre délégation aux entreprises, car ce sont des sujets qui intéressent et touchent de près nos concitoyens.

Cette loi, relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration et de surveillance et à l'égalité professionnelle, imposait des quotas de femmes dans les conseils d'administration et de surveillances des grandes entreprises françaises, qui devaient atteindre 40 % en 2017.

Afin de dresser ce bilan d'application, la délégation a organisé, le 21 janvier dernier, une table ronde, à laquelle participait Marie-Jo Zimmermann en personne mais aussi Laurence Parisot, présidente du Medef au moment de l'adoption de la loi, Chiara Corrazza du Women's Forum, Catherine Ladousse du Cercle InterElles ou encore Françoise Savés, de l'Association des femmes experts comptables, pour ne citer qu'elles.

Nous avons désigné à cette occasion un trio de rapporteuses pour guider notre réflexion :

- Joëlle Garriaud-Maylam, vice-présidente de notre délégation, qui fut en 2010 l'auteure du rapport que notre délégation consacra à la proposition de loi de Marie-Jo Zimmermann, rapport intitulé Vers la parité pour la gouvernance des entreprises ;

- Martine Filleul et Dominique Vérien, toutes deux également vice-présidentes de la délégation.

Le 31 mars dernier, nous entendions également notre collègue députée Marie-Pierre Rixain, présidente de la délégation aux droits des femmes de l'Assemblée nationale, sur sa proposition de loi visant à accélérer l'égalité économique et professionnelle, déposée le 23 mars et adoptée en première lecture à l'Assemblée le 12 mai. Ce texte préconise de passer à une seconde étape, après la loi Copé-Zimmermann, consistant à promouvoir activement la présence des femmes aux postes à responsabilités au sein des entreprises.

Enfin, la semaine dernière, jeudi 1^{er} juillet, nous entendions Brigitte Grésy, présidente du Haut Conseil à l'égalité (HCE), précisément sur les dispositions de cette proposition de loi mais aussi, plus généralement, sur la place des femmes dans

la gouvernance économique et la direction opérationnelle des entreprises, ainsi que sur l'égalité professionnelle et salariale entre les femmes et les hommes.

Le monde de l'entreprise, la place qu'y occupent les femmes, à tous les niveaux, et les questions relatives à l'égalité professionnelle sont en effet des sujets majeurs pour notre délégation.

Alors que s'est achevé il y a quelques jours, à Paris, le Forum Génération Égalité, grand rassemblement mondial pour l'égalité femmes-hommes, le rapport que vont nous présenter dans un instant les rapporteuses pose la question de la réalité, aujourd'hui, de la parité dans les entreprises.

Notre collègue Joëlle Garriaud-Maylam ne pouvait malheureusement être parmi nous ce matin mais elle laisse naturellement le soin à ses deux collègues rapporteuses de présenter les conclusions de ce rapport à trois voix.

Je laisse donc la parole à deux de nos rapporteuses présentes aujourd'hui, Martine Filleul et Dominique Vérien, afin qu'elles nous présentent, d'une part, les principaux constats, d'autre part, les principales recommandations de leur rapport.

Martine Filleul, rapporteure. – *Merci Madame la présidente.*

Je vais pour ma part vous présenter le bilan que nous avons réalisé de l'application de la loi Copé-Zimmermann et de la féminisation des instances dirigeantes des entreprises françaises depuis dix ans, puis ma collègue Dominique Vérien exposera nos principales recommandations.

Tout d'abord, un bref rappel des dispositions de la loi dite « Copé-Zimmermann ».

Cette loi a assigné des objectifs chiffrés de parité aux conseils d'administration et de surveillance des sociétés cotées et non cotées employant plus de 500 salariés et présentant un chiffre d'affaires ou un bilan d'au moins 50 millions d'euros. Ce seuil a été abaissé à 250 salariés au 1^{er} janvier 2020.

Dans ces entreprises, la proportion d'administrateurs de chaque sexe devait être de 20 % en 2014 et doit être de 40 % depuis 2017. Si le conseil est composé de huit membres ou moins, l'écart entre le nombre de membres de chaque sexe ne doit pas être supérieur à deux.

Un double dispositif de sanctions est prévu :

- d'une part, la nullité des nominations irrégulières, assortie, depuis la loi PACTE, d'une nullité des délibérations auxquelles a pris part l'administrateur irrégulièrement nommé ;

- d'autre part, la suspension du versement des jetons de présence en cas de composition irrégulière des conseils.

Le bilan que nous avons pu dresser est nuancé puisque :

- la loi a prouvé son efficacité et a fait progresser la parité dans les conseils d'administration et de surveillance des plus grandes entreprises françaises ;

- cependant, elle n'a pas entraîné, dans son sillage, une féminisation de la gouvernance et de la direction opérationnelle de toutes les entreprises, loin de là.

Je vais commencer par le volet positif.

Les objectifs fixés ont été atteints et même dépassés. Les quotas ont fait voler en éclat l'inertie en matière de parité qui prévalait dans les instances de gouvernance des entreprises françaises avant 2011.

Comme l'a constaté Marie-Jo Zimmermann, co-auteure de la loi, lors de notre table ronde du 21 janvier dernier, « les résultats, sur le plan statistique, des entreprises visées sont très bons, excepté pour une ou deux entreprises qui rencontrent des difficultés ».

Ainsi, le nombre d'administratrices dans les sociétés du SBF 120 - c'est-à-dire 120 des plus grandes capitalisations boursières françaises - est passé de 13 % en 2010 à 30 % en 2014, 42 % en 2017 et 46 % en 2021.

La France se situe aujourd'hui au premier rang mondial en termes de féminisation des conseils d'administration des grandes entreprises cotées, devant la Norvège, et loin devant l'Allemagne ou les États-Unis. Les progrès les plus importants en termes de mixité ont eu lieu dans les rares pays qui ont imposé des quotas, comme la France, la Norvège dès 2003, l'Italie en 2011 ou la Californie en 2018.

Comme notre collègue rapporteure Joëlle Garriaud-Maylam aime à le rappeler, la loi Copé-Zimmermann a lancé une réelle dynamique au niveau international et la France est souvent citée en exemple à travers le monde.

La place des femmes dans les instances dirigeantes des entreprises, et dans l'entreprise en général, est devenue un enjeu de bonne gouvernance économique et financière, ainsi qu'un enjeu pour leurs politiques de ressources humaines, qui sont de plus en plus scrutées à la fois par les acteurs financiers et par les jeunes talents. La progression de la parité a contribué à une professionnalisation, un changement de ton et de mentalité, une évolution des processus de décision et une meilleure prise en compte des objectifs de RSE et de développement durable au sein des conseils d'administration.

Invitée par la délégation à livrer son témoignage en tant qu'ancienne présidente du Medef au moment du vote de la loi de 2011, Laurence Parisot a ainsi déclaré le 21 janvier dernier : « Lors de la promulgation de la loi, je siégeais déjà dans des conseils d'administration. J'ai continué à siéger dans plusieurs d'entre eux au cours de ces dix dernières années, et je voudrais que vous sachiez combien ils ont changé ! [...] La mixité a produit un ton différent, plus constructif, apaisé, qui autorise une certaine créativité. » Elle en a ainsi conclu que « la loi Copé-Zimmermann est une contribution majeure à la cause des femmes et une contribution majeure à notre pays ».

Cependant, et c'est là que le bât blesse, les quotas n'ont pas eu l'effet de ruissellement attendu en termes de féminisation de l'ensemble de la direction opérationnelle des entreprises.

La parité a progressé et n'a été atteinte que dans les conseils d'administration et de surveillance des grandes capitalisations boursières. La proportion de femmes reste limitée à environ un tiers dans les conseils des plus

petites capitalisations boursières et à un quart dans ceux des entreprises non cotées de plus de 250 salariés, qui entrent pourtant dans le champ d'application de la loi.

Pour reprendre les mots de Denis Terrien, président de l'Institut français des administrateurs, devant notre délégation : « La loi est faite pour les sociétés visibles et, de fait, elle est moins efficace pour les autres ».

La question du contrôle de l'application de la loi pour les sociétés non cotées est donc primordiale. L'État manque d'outils et surtout de moyens pour contrôler l'application des dispositifs de parité qu'il a instaurés. Certaines sociétés, notamment parmi les entreprises de taille intermédiaire, les ETI, n'ont pas connaissance des obligations de parité qui pèsent sur elles et ne font l'objet d'aucun contrôle en la matière. Les inspecteurs du travail, qui peuvent jouer un rôle, n'ont pas de moyens suffisants pour exercer un contrôle systématique.

La mixité est encore plus limitée dans les instances de gouvernance des PME qui n'entrent pas dans le champ d'application de la loi et ne comptent ainsi que 18 % de femmes.

En outre, certaines entreprises ne sont pas concernées par la loi faute d'instance de gouvernance collégiale en leur sein. C'est notamment le cas des sociétés par action simplifiée (SAS).

Au sein même des conseils d'administration, y compris ceux qui respectent les exigences de parité, les femmes accèdent moins que les hommes aux comités les plus stratégiques et les plus rémunérateurs, par exemple le comité stratégique, le comité d'audit ou le comité de nomination. Elles siègent en revanche plus souvent au sein du comité RSE.

Il y a aussi moins de femmes à la tête de grandes entreprises : au sein du CAC 40, il n'y a que deux femmes présidentes de conseil d'administration (Angela Garcia-Poveda chez Legrand et Barbara Dalibard chez Michelin) et une femme présidente directrice générale (Catherine MacGregor chez Engie).

Enfin, le plafond de verre demeure au sein des comités exécutifs (les Comex) et comités de direction (les Codir), qui n'entrent pas dans le champ d'application de la loi Copé-Zimmermann : les femmes occupent, en 2021, 22 % des postes des Comex et Codir du SBF 120. En outre, 12 % des Comex et Codir du SBF 120 ne comptent aucune femme et 96 % en comptent moins de 40 %.

Si la proportion de femmes dans les Comex et les Codir a augmenté de 15 points depuis 2011, cette amélioration est sans commune mesure avec celle (de 31 points) constatée dans les conseils d'administration et de surveillance, pour lesquels des quotas ont été imposés par la loi.

Au sein des Comex et Codir, on constate encore une répartition genrée et « stéréotypée » des postes de direction, les femmes occupant majoritairement les fonctions de directrice de la communication ou de directrice des ressources humaines.

Contrairement aux conseils d'administration qui recrutent leurs membres largement à l'extérieur de l'entreprise, les Comex et Codir sont composés de membres internes à l'entreprise. Il y a donc un enjeu de promotion interne des femmes.

Or dans la majorité des secteurs d'activité, il existe bien un vivier de femmes compétentes à promouvoir. Les femmes sont désormais aussi, voire plus, nombreuses que les hommes à être diplômées du supérieur et des grandes écoles.

En outre, le taux de féminisation des instances dirigeantes n'est pas toujours proportionnel à la féminisation du secteur et des disparités existent entre sociétés d'un même secteur : ainsi, le Comex de Suez compte 36 % de femmes alors que celui de Veolia n'en compte que 9 %. Cela dépend donc pour une bonne part de la dynamique des politiques RH.

Il en est de même s'agissant de l'application des diverses lois relatives à l'égalité professionnelle. L'article 8 de la loi Copé-Zimmermann, qui prévoit que les conseils d'administration délibèrent chaque année sur la politique d'égalité professionnelle et salariale de l'entreprise, sur la base du rapport de situation comparée (RSC), est très peu appliqué. En outre, l'Index de l'égalité professionnelle, dit Index Pénicaud, fait apparaître des inégalités persistantes en matière de rémunération, avec seulement un quart des entreprises qui respectent une parité ou une quasi-parité dans leurs dix meilleures rémunérations.

Ces différents constats nous donc ont amenées à dresser huit recommandations, que ma collègue Dominique Vérien va maintenant vous présenter.

Dominique Vérien, rapporteure. – Merci chère collègue !

Il me revient maintenant de vous présenter nos recommandations, qui se répartissent en trois grandes thématiques que l'on pourrait résumer ainsi :

- 1) pour une extension des quotas ;
- 2) pour plus de transparence et de contrôle ;
- 3) pour une meilleure implication de toutes et tous dans la progression de l'égalité professionnelle et salariale.

Tout d'abord, nous estimons que les obligations de parité et de mixité doivent désormais être étendues.

Nous l'avons vu, les quotas, c'est-à-dire des objectifs chiffrés assortis de sanctions, fonctionnent. Les quotas instaurés par la loi Copé-Zimmermann ont été efficaces et ont permis d'atteindre la parité dans les conseils d'administration et de surveillance des plus grandes entreprises françaises. A contrario, quand il n'y a pas de quotas, que ce soit dans les PME ou dans les Comex et les Codir, la part de femmes reste en deçà de 25 %.

Nous sommes donc favorables à une extension des quotas à davantage de postes à responsabilités au sein des entreprises. Pour reprendre les mots de Brigitte Grésy, présidente du HCE, devant notre délégation la semaine dernière « les quotas sont le seul antidote à la cooptation masculine ».

Il faut en particulier plus de femmes au sein des comités exécutifs et de direction car ce sont au sein de ces comités que se prennent au quotidien toutes les décisions importantes pour la direction d'une entreprise. Ce sont eux qui assurent le suivi des décisions des conseils d'administration et la direction effective de l'entreprise.

Mais plus largement, il faut favoriser la promotion interne des femmes dans toutes les fonctions de direction opérationnelle et les postes à responsabilités.

Dans cette optique, notre collègue députée Marie-Pierre Rixain, présidente de la délégation aux droits des femmes de l'Assemblée nationale, a déposé le 23 mars 2021 une proposition de loi visant à accélérer l'égalité économique et professionnelle.

Tel qu'adopté en première lecture par l'Assemblée nationale le 12 mai 2021, l'article 7 de cette proposition de loi propose de mesurer la proportion de femmes et d'hommes au sein des « cadres dirigeants et cadres membres des instances dirigeantes » dans toutes les entreprises de plus de 1 000 salariés. Les instances dirigeantes sont définies comme « toute instance mise en place au sein de la société, par tout acte ou toute pratique sociétaire, aux fins d'assister régulièrement les organes chargés de la direction générale dans l'exercice de leurs missions ». Une telle définition permet d'éviter le flou juridique qui peut exister autour des comités exécutifs et de direction ou de la notion de postes à responsabilités.

La proposition de loi définit pour ces postes un objectif de mixité d'au moins 30 % de femmes d'ici à cinq ans et d'au moins 40 % d'ici à huit ans.

Elle prévoit également d'assortir le non-respect de ces obligations de sanctions financières qui seront fixées en tenant compte de la situation initiale de l'entreprise, des efforts constatés et des motifs de sa défaillance.

Nous souscrivons à la démarche engagée par cette proposition, tout en estimant que le champ d'application du nouvel objectif de parité pourrait porter sur les « cadres dirigeants et membres des instances dirigeantes », notamment afin d'inclure les mandataires sociaux qui siègent au sein des instances dirigeantes sans pour autant être cadres. Cette préconisation rejoint une réserve formulée par Brigitte Grésy, présidente du HCE, devant la délégation la semaine dernière.

Nous invitons donc les entreprises à puiser dans le « vivier » de talents féminins pour pourvoir les postes de cadres dirigeants et leurs instances dirigeantes. La réussite de la loi Copé-Zimmermann a prouvé que ce vivier existait bien.

Dans les secteurs scientifiques et technologiques où la féminisation est moindre, il convient d'agir le plus en amont possible pour constituer ce vivier. Cela doit se faire dès l'orientation scolaire et universitaire.

Nous pensons par ailleurs que la confirmation de l'existence d'un vivier de femmes compétentes pour siéger dans les instances de gouvernance amène logiquement à se poser aujourd'hui la question de la limite du cumul des mandats. Limiter le nombre de mandats d'administrateurs à trois, contre cinq actuellement, libérerait des places dans les conseils d'administration et permettrait à davantage de femmes d'accéder à ces fonctions.

Enfin, nous avons une troisième recommandation, toujours sur la question des obligations de mixité. Nous estimons nécessaire de soutenir la création d'entreprises par des femmes en imposant des objectifs de mixité à la Banque publique d'investissement (Bpifrance) et aux fonds d'investissement.

En effet, les femmes voient leur demande de crédit rejetée deux fois plus souvent que celle des hommes et reçoivent deux fois et demi moins de financement. Cette inégalité flagrante existe même au sein des organismes publics de financement, qui devraient pourtant montrer l'exemple. Actuellement, 2 % des entreprises financées par Bpifrance sont gérées par des femmes alors que 79 % le sont par des hommes, le reste étant géré par une direction mixte.

Nous soutenons donc les objectifs de mixité qui sont proposés par les articles 8 et 8 bis de la proposition de loi de notre collègue députée Marie-Pierre Rixain. En particulier, l'article 8 qui introduit des objectifs de mixité parmi les projets bénéficiaires et au sein des comités d'investissement de Bpifrance, dont la proportion des membres de chaque sexe ne pourra être inférieure à 30 %.

Nous souhaitons également la création d'un fonds dédié à l'entrepreneuriat au féminin au sein de Bpifrance, proposition qu'Alain Griset, ministre délégué auprès du ministre de l'économie, des finances et de la relance, chargé des petites et moyennes entreprises, a déclaré être prêt à étudier.

J'en viens maintenant à notre deuxième grande thématique : la transparence des données genrées et le contrôle du respect de la parité.

La délégation a fait sien, à plusieurs reprises, le slogan du collectif #Sista qui invite à « compter les femmes pour que les femmes comptent ».

Ma collègue Martine Filleul l'a dit : nous manquons encore de données et d'outils de contrôle pour suivre la présence des femmes dans les instances de gouvernance. Or la transparence des données est fondamentale pour contrôler l'application de la loi.

Dans la lignée de recommandations formulées par l'Association des femmes experts-comptables et par le HCE, la délégation estime donc nécessaire de mettre en place un système de déclaration pour les entreprises visées par des objectifs de parité. Celles-ci pourraient être tenues de déclarer annuellement auprès des greffes des tribunaux de commerce, via le service Infogreffe en ligne, la composition de leurs organes de gouvernance (conseils, comités, etc.) ainsi que la répartition femmes-hommes au sein de chacun de ces organes de gouvernance. Cette déclaration pourrait se faire chaque année au moment du dépôt des comptes et du rapport de gestion.

Ces déclarations pourraient être contrôlées par des commissaires aux comptes pour les sociétés qui en sont dotées ou vérifiées par les experts comptables. Un tel contrôle rendrait les entreprises plus sensibles à leurs obligations de parité, et plus dissuasives les sanctions encourues.

De façon plus générale, la délégation appelle à renforcer la communication sur les obligations de parité auprès des entreprises. L'État pourrait en particulier davantage mobiliser les experts-comptables qui ont un rôle de conseil auprès des

entreprises et qui pourraient mieux informer celles-ci de leurs obligations en la matière. Les inspecteurs du travail peuvent également avoir un rôle à jouer et pourraient soulever la question de la parité des instances de gouvernance, à l'occasion de leurs contrôles sur d'autres aspects de la réglementation.

Plus globalement, nous estimons nécessaire le développement de données genrées, pour mettre en lumière les inégalités de genre et les problématiques spécifiques aux femmes.

Ainsi, l'Index de l'égalité professionnelle, dit Index Pénicaud, est un outil très utile mais perfectible. Il pourrait être complété en y intégrant par exemple la proportion de femmes dans les instances de direction, afin d'avoir une vision globale de cette donnée.

Enfin, troisième et dernier champ de recommandation : l'implication de toutes et tous dans la progression de l'égalité professionnelle et salariale.

La progression de la parité et la féminisation des postes à responsabilités doit aussi amener les femmes à poser la question de la politique d'égalité dans l'entreprise et à se soutenir et s'entraider.

Nous appelons à une meilleure application des lois sur l'égalité professionnelle, qui prévoient notamment la publication annuelle du rapport de situation comparée et la tenue de délibérations sur la politique d'égalité femmes-hommes au sein des conseils d'administration. Ces sujets doivent être plus systématiquement abordés.

Enfin, nous sommes convaincues du rôle des réseaux féminins pour permettre aux femmes de s'encourager et de s'entraider, mener des actions de formation et de mentorat, promouvoir davantage de femmes et de jeunes talents à des postes à responsabilités, faciliter leur accès à des financements ou encore sensibiliser les entreprises aux problématiques d'égalité professionnelle et salariale. Étant ingénieure en travaux publics, j'ai moi-même créé un réseau de « femmes du bâtiment » afin d'encourager des partages d'expériences et d'aborder le sujet délicat des augmentations de rémunérations que les femmes n'osent souvent pas solliciter spontanément.

Dans cette logique, nous appelons à encourager, par des actions de communication ciblées, les femmes du monde de l'entreprise à investir les réseaux et forums féminins existants ou à constituer de nouveaux réseaux en lien avec leur activité professionnelle.

Merci, mes chers collègues, pour votre attention.

Annick Billon, présidente. – Je vous remercie chères collègues pour cet exposé fort intéressant.

Qui souhaite intervenir ?

Laure Darcos. – Le sujet de la parité dans la gouvernance des entreprises m'intéresse particulièrement. En effet, j'ai suivi une formation spécifique pour devenir administratrice de société et pourtant, même formée, j'ai été confrontée au plafond de verre pour intégrer des conseils d'administration.

Il y a également un problème de représentation des femmes dans les comités exécutifs des entreprises. Je pense donc que ce rapport de la délégation fera date ! Les recommandations qu'il contient sont complémentaires des dispositions de la proposition de loi de notre collègue Marie-Pierre Rixain.

Selon moi, il faut en effet aller plus loin dans l'application des quotas en entreprises. Pourquoi ne pas réfléchir également à une prescription de quotas s'agissant des recrutements dans l'exécutif des entreprises ? Je pense notamment aux cabinets de conseil qui sont souvent très formatés et manquent d'originalité dans leurs recrutements.

Dans les comités exécutifs des entreprises, l'ascenseur social fonctionne de manière classique alors qu'il faudrait veiller à diversifier le profil des membres.

***Dominique Vérien, rapporteure.** – Je partage cette analyse. À ce sujet, je précise que notre collègue Stéphane Demilly doit prochainement publier un livre vantant la diversité dans les entreprises, au-delà de la seule parité. Il faut réussir à montrer qu'intégrer des femmes est une source d'enrichissement, y compris financier.*

Le ministère chargée de l'égalité entre les femmes et les hommes a, par ailleurs, lancé un appel à projets pour le financement de créations d'entreprises par des femmes. Il est doté d'un budget global de 500 000 euros, ce qui représente une somme de 5 000 par département, ce qui est peu même si c'est un premier pas !

***Annick Billon, présidente.** – Toute aide, même symbolique, à la création d'entreprises par des femmes est importante. La remise d'un prix, par exemple, qui récompense une création d'entreprise par une femme est un encouragement important. Dans ce cadre, il est important notamment que Bpifrance soit aussi au rendez-vous dans tous les territoires. Nous en venons donc à l'adoption des recommandations de nos trois rapporteures. Avez-vous des modifications à proposer ? Je n'en vois pas. Toutes les recommandations sont donc adoptées à l'unanimité de même que le rapport et ses conclusions.*

Il nous reste à adopter un titre. Les rapporteures nous proposent le titre suivant :

- Parité en entreprise : pour de nouvelles avancées, dix ans après la loi Copé-Zimmermann.

Je ne vois pas d'opposition. Ce titre est donc adopté.

Nous en avons donc fini avec l'examen de ce rapport d'information dont la délégation autorise la publication.

Je remercie chaleureusement notre trio de rapporteures qui a fait un excellent travail.

ANNEXES

1. Liste des personnes auditionnées
2. Comptes rendus des auditions

1. LISTE DES PERSONNES AUDITIONNÉES

Table ronde du 21 janvier 2021

- | | |
|-----------------------------|---|
| - Anne-Françoise BENDER | Maîtresse de conférences en sciences de gestion au Conservatoire national des arts et métiers (Cnam) |
| - Alexandra BORCHIO FONTIMP | Sénatrice des Alpes-Maritimes, membre de la commission <i>Parité</i> du Haut Conseil à l'égalité entre les femmes et les hommes (HCE) |
| - Chiara CORAZZA | Directrice générale du <i>Women's Forum for the economy and society</i> |
| - Catherine LADOUSSE | Ex-directrice de la communication de <i>Lenovo</i> , co-fondatrice et présidente du <i>Cercle InterElles</i> |
| - Laurence PARISOT | Ancienne présidente du Medef |
| - Françoise SAVÉS | Présidente de l' <i>Association des femmes experts-comptables</i> (Afec) |
| - Denis TERRIEN | Président de l' <i>Institut français des administrateurs</i> (IFA) |
| - Marie-Jo ZIMMERMANN | Ancienne députée, co-auteure de la loi |

Audition du 31 mars 2021

- | | |
|-----------------------|--|
| - Marie-Pierre RIXAIN | Présidente de la délégation aux droits des femmes de l'Assemblée nationale |
|-----------------------|--|

Audition du 1^{er} juillet 2021

- | | |
|------------------|---|
| - Brigitte GRÉSY | Présidente du Haut Conseil à l'égalité entre les femmes et les hommes |
|------------------|---|

2. COMPTES RENDUS DES AUDITIONS

Table ronde sur le bilan de l'évaluation de la loi Copé-Zimmermann

(21 janvier 2021)

Présidence de Mme Annick Billon, présidente,
puis de Mme Laure Darcos, vice-présidente

Annick Billon, présidente. – Au préalable, je souhaite vous indiquer que le calendrier parlementaire est particulièrement dense aujourd'hui et que je serai sans doute amenée à céder la présidence de cette table ronde à ma collègue Laure Darcos que je remercie pour sa disponibilité.

Mesdames, Monsieur, chers collègues, je remercie nos invités de s'être rendus disponibles pour participer à cette table ronde, dans cette salle ou à distance. Je précise que nos travaux de ce matin font l'objet d'une diffusion vidéo en direct sur le site Internet et le compte *Twitter* du Sénat.

Notre délégation a tenu à célébrer par cet échange le dixième anniversaire de la loi dite « Copé-Zimmermann », même si les contraintes du calendrier sénatorial nous ont conduits à organiser cette réunion avec quelque six jours d'avance par rapport à la date officielle.

Le monde de l'entreprise, la place qu'y occupent les femmes, à tous les niveaux, et les questions relatives à l'égalité professionnelle sont bien évidemment pour nous des sujets majeurs.

Par-delà cet intérêt naturel à notre délégation, la loi du 27 janvier 2011 relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration et de surveillance et à l'égalité professionnelle (CSEP) revêt une importance particulière dans une enceinte politique comme la nôtre. En effet, ce texte s'inscrit dans une continuité historique qui a, au fil du temps, enrichi notre législation pour favoriser l'accès des femmes aux responsabilités.

Ces responsabilités ont tout d'abord concerné le champ politique, dans la dynamique permise par la révision constitutionnelle de 1999, qui a posé le principe d'« égal accès aux mandats électoraux et aux fonctions électives ».

Elles se sont par la suite étendues aux « responsabilités professionnelles et sociales », grâce à la révision constitutionnelle de 2008, qui a rendu possible la loi Copé-Zimmermann.

Pour les élus que nous sommes, concernés au tout premier chef par les lois relatives à la parité politique, la parité économique suscite donc un écho particulier, car elle procède d'une logique comparable et peut se heurter à des difficultés similaires.

Je souhaite donc la bienvenue au Sénat, pour nous éclairer sur la loi du 27 janvier 2011, à :

- Marie-Jo Zimmermann, ancienne députée, qui a pris l'initiative de la loi qui nous réunit ce matin ;

- Laurence Parisot, ancienne présidente du Medef, qui interviendra à distance ;

- Anne-Françoise Bender, maîtresse de conférences en sciences de gestion au Conservatoire national des arts et métiers (Cnam), qui interviendra également à distance ;

- Chiara Corazza, directrice générale du *Women's Forum* ;

- Catherine Ladousse, co-fondatrice et présidente honoraire du *Cercle InterElles* ;

- Françoise Savés, présidente de l'*Association des femmes experts-comptables* (Afec) ;

- et Denis Terrien, président de l'Institut français des administrateurs (IFA).

Pour l'information de nos invités, je précise que la délégation a désigné, pour guider sa réflexion sur l'application de la loi Copé-Zimmermann, un trio de rapporteuses très motivé :

- Joëlle Garriaud-Maylam, qui a été en 2010 l'auteure du rapport d'information que notre délégation a consacré à la proposition de loi de Marie-Jo Zimmermann, rapport intitulé *Vers la parité pour la gouvernance des entreprises* ;

- Martine Filleul et Dominique Vérien, toutes deux vice-présidentes de notre délégation, qu'elles ont rejointe en 2017.

C'est avec beaucoup de plaisir que j'invite Marie-Jo Zimmermann à ouvrir ces échanges en évoquant devant nous la genèse de la loi qui porte son nom - une consécration pour tout parlementaire !

Chère collègue, vous avez la parole.

Marie-Jo Zimmermann, ancienne députée, co-auteure de la loi. - J'ai toujours rendu hommage au Sénat parce qu'il a su, quand c'était souhaitable, modérer l'ardeur de l'Assemblée nationale. J'ai, par ailleurs, beaucoup de respect pour le travail accompli dans cette enceinte.

Je vous remercie donc, Madame la présidente, de m'avoir conviée ce matin. Je remercie également Joëlle Garriaud-Maylam d'avoir pris contact avec moi au sujet de cette table ronde.

Je ne vous cache pas que je suis un peu intimidée que l'on célèbre les dix ans de la loi Copé-Zimmermann.

J'insiste, c'est bien la loi Copé-Zimmermann ! C'est en effet Jean-François Copé, président du groupe UMP à l'Assemblée nationale qui, dans sa grande sagesse, a insisté pour que notre proposition de loi soit examinée par le Sénat. À l'époque, soyons clairs, le président du groupe UMP au Sénat n'y était absolument pas favorable.

Mardi dernier, Jean-François Copé et moi-même sommes intervenus lors d'un séminaire organisé par le Medef pour évoquer cette loi. Je suis très heureuse que Laurence Parisot soit parmi nous ce matin, parce qu'elle fait aussi partie de l'histoire de cette loi.

Jean-François Copé a donc joué un rôle important dans l'examen de la loi par le Sénat, comme il avait également joué un rôle décisif au moment de la révision constitutionnelle de 2008. Je suis d'ailleurs très heureuse que vous ayez rappelé, Madame la présidente, la révision constitutionnelle de 2008 que nous avons trop souvent tendance à oublier.

On omet malheureusement d'évoquer la modification de l'article 3 intervenue en 1999 - principe d'égal accès aux mandats électoraux et fonctions électives - puis de l'article 1^{er} de la Constitution, modifié en 2008 pour y faire figurer le principe d'égal accès aux mandats électoraux et fonctions électives, complété par l'égal accès aux responsabilités professionnelles et sociales. Selon moi, la révision constitutionnelle de 2008 a été une étape majeure qui a favorisé l'adoption de la loi de 2011.

Dans sa grande sagesse, Pierre Mazeaud, alors président du Conseil constitutionnel, a cependant rejeté ces articles au motif qu'il n'y avait pas de base constitutionnelle pour les accueillir. En agissant de la sorte, sans doute ne s'est-il pas rendu compte qu'il venait, quelque part, de me lancer un défi. J'ai d'ailleurs eu l'occasion de le lui dire plus tard.

Quoi qu'il en soit, ce refus a été pour moi un moteur extraordinaire. Il m'a donné la volonté de profiter de l'opportunité de la révision constitutionnelle suivante - à l'époque les révisions étaient plus fréquentes qu'aujourd'hui. La révision constitutionnelle de 2008, avec l'introduction de l'égal accès des hommes et des femmes aux responsabilités professionnelles et sociales, a permis d'asseoir notre loi sur une base constitutionnelle.

De son côté, la Norvège avait déjà légiféré et imposé un quota minimum de 40 % de femmes au sein des instances dirigeantes des entreprises. Avec des collègues parlementaires, nous nous sommes rendus en Norvège où nous y avons rencontré le ministre de l'économie. Il n'était pas issu du monde politique, mais chef d'entreprise. Il m'a alors confié : *« Madame la députée, quand on m'a demandé de devenir ministre de l'économie, je me suis dit qu'il fallait que je laisse "ma patte" dans l'histoire. Mon ambition a donc été d'essayer de voir comment, en bougeant les lignes, on pouvait effectivement parvenir à faire avancer la place des femmes dans l'entreprise et dans la société en général. »*

Il m'a ensuite expliqué que les conseils d'administration étaient le « cœur battant de l'entreprise » - je lui ai d'ailleurs demandé l'autorisation de reprendre cette formule. C'est au sein des conseils d'administration, en effet, que se dessinent et se décident les grandes lignes de conduite d'une entreprise. Il est donc essentiel que des femmes siègent au sein de ces instances qui sont des « clubs d'hommes » - je reprends là aussi son expression.

Le ministre norvégien m'a également dit qu'il fallait que je parvienne à convaincre que la réussite d'une politique d'égalité dans une entreprise passe par le conseil d'administration, qui doit s'emparer de cette question au moins une fois par an afin d'impulser et de porter cette démarche dans toutes les strates de l'entreprise.

Dès lors, la nécessité des 40 % était acquise pour moi, *a fortiori* quand j'ai appris qu'une telle réforme était envisagée en Allemagne...

Aussitôt rentrée à Paris, j'ai fait part de cette information à Jean-François Copé, mon président de groupe. Il s'est tout de suite dit favorable à cette proposition de loi, à laquelle il m'a suggéré de travailler sans tarder.

Pourquoi une proposition de loi ? Tout simplement parce que le calendrier de l'Assemblée nationale nous offrait la possibilité de l'intégrer dans une niche parlementaire. Nous pouvions espérer alors, si le Sénat l'acceptait, procéder rapidement à une première lecture dans chaque assemblée, ce qui a été fait.

Lors de la première lecture à l'Assemblée nationale, Françoise de Panafieu m'a également lancé un défi : celui de légiférer non seulement sur le privé, mais aussi sur le public. Je me suis donc promis qu'avant la fin de mon mandat, en juin 2012, je serais parvenue à ce que l'Assemblée nationale légifère à la fois sur le secteur privé et sur le secteur public. J'ai atteint mon but !

Certes, une proposition de loi n'a pas nécessairement la force d'un projet de loi. Toutefois, ce qui m'a causé une vraie frustration, c'est de ne pas pouvoir légiférer sur les organisations syndicales, faute d'ouverture de négociations à ce sujet, ni sur un minimum de 20 % de femmes présentes sur

les listes pour les élections prud'homales. Nous nous sommes donc « contentés » des conseils d'administration.

Plus tard, lorsque j'ai accédé à la présidence de la délégation aux droits des femmes et à l'égalité des chances entre les hommes et les femmes de l'Assemblée nationale, j'avais entre autres ambitions de tenter de faire appliquer la loi dite « Génisson » de 2001 sur l'égalité professionnelle. Je tiens à saluer Catherine Génisson, qui a été députée puis sénatrice, pour qui j'ai un très grand respect. La loi de 2001 est fondamentale. J'avais d'ailleurs repris l'idée que les conseils d'administration publient, chaque année, un rapport sur la politique d'égalité entre les femmes et les hommes avec comme support le rapport de situation comparée (RSC), document extrêmement important car il donne de la lisibilité à la politique d'égalité en général, et au sein des entreprises en particulier. Durant les dix ans passés à la présidence de la délégation aux droits des femmes, je me suis donc efforcée de le sauvegarder.

Pour en revenir à la première lecture de la loi dite « Copé-Zimmermann » à l'Assemblée nationale, dont l'un des enjeux était de caler l'article 6, et pour laquelle aucun amendement n'avait été déposé, je veux souligner l'implication de Xavier Darcos, à l'époque ministre du travail, des relations sociales, de la famille, de la solidarité et de la ville, dont le rôle a été très important. Il me semble en effet essentiel de lui rendre hommage - et pas seulement parce que Laure Darcos est présente ce matin - parce qu'il a été très respectueux de cette loi. Il faut se replacer dans le contexte historique de 2010, époque où l'idée de favoriser l'accès des femmes aux mandats électifs était également en débat. J'ai d'ailleurs mené ce combat pendant dix ans, à un moment où cela était loin d'être « à la mode », pour que les femmes ne soient plus freinées dans leur engagement politique. Alors, très souvent, la colère me prend lorsque je constate aujourd'hui que certaines femmes ne respectent pas leurs fonctions ou ne s'en montrent pas dignes.

Je voudrais également rendre hommage à Laurence Parisot - et je suis très contente qu'elle soit invitée ce matin, car en 2011 nous avons beaucoup échangé. Elle n'était d'ailleurs pas favorable à cette loi, ce que je pouvais comprendre.

Comme je l'ai dit il y a quelques minutes, j'ai récemment participé à une table ronde organisée par le Medef pour marquer le dixième anniversaire de cette loi. En conclusion, Geoffroy Roux de Bézieux, son président, a souligné que le Medef n'avait pas pour habitude de célébrer les anniversaires mais qu'il le faisait bien volontiers pour cette loi, et notamment pour faire son *mea culpa*. J'ai à mon tour souligné qu'une personne, en l'occurrence Laurence Parisot, avait aussi beaucoup évolué sur cette question. Ainsi, j'ai toujours en mémoire un gros titre du journal *Le Monde* : « Laurence Parisot favorable aux 30 % » alors qu'au départ, ce n'était rien du tout !

À peu près à la même période, j'ai également eu un échange avec Jean-Martin Folz, président de l'Association française des entreprises privées (Afepe). Je le connaissais bien puisqu'il avait été directeur de l'usine PSA de Trémery-Metz, site installé dans ma circonscription. Martin Folz m'informe donc que le Sénat venait de modifier l'article 6 de la loi au profit « de la politique de l'égalité ». Au même moment, un chargé des relations avec le Parlement me téléphone et me dit : « Madame Zimmermann, je suis au regret de vous annoncer que le Sénat a changé votre article. Il ne s'agit plus du rapport sur la politique d'égalité fondé sur le rapport de situation comparée, mais de la politique d'égalité sur l'ensemble de l'entreprise. » Je lui réponds : « Très bien, je l'accepte. » Il me lance alors : « Vous ne pouvez pas accepter ça ! » Eh bien si, je le pouvais parce que cette modification permettait une loi sur la fonction publique !

Aujourd'hui, si je devais dresser un bilan de ces discussions, je remercierais d'abord tous ceux et toutes celles qui m'ont accompagnée dans ce combat. Car cela a été un vrai combat !

Dix ans après le vote de cette loi, je constate que les résultats, sur le plan statistique, des entreprises visées (CAC 40, SBF 120, sociétés de plus de 500 salariés, etc.) sont très bons, excepté pour une ou deux entreprises qui rencontrent des difficultés et que je ne nommerai pas.

Étant une inconditionnelle du rapport de situation comparée et des statistiques, je tiens aussi à remercier Floriane de Saint-Pierre, qui m'a beaucoup aidée. Présidente d'*Ethics & Boards*, elle m'a en effet transmis chaque vendredi, de 2011 à 2017, des statistiques très précises sur l'évolution de la place des femmes dans les conseils d'administrations des grandes entreprises. Cette constance représente un travail extraordinaire qu'elle a toujours accompli bénévolement, signe d'un engagement sincère.

En 2013, Floriane de Saint-Pierre a également créé, avec Caroline de la Marnière, « l'indicateur Zimmermann » dont on présentait régulièrement le palmarès à l'Assemblée nationale. Lorsque les femmes n'étaient pas assez représentées dans certaines entreprises, j'organisais des conférences de presse avec des journalistes économiques (*Les Échos*, *Les pages saumon du Figaro*, *Le Monde*, etc.), pour donner mauvaise conscience aux dirigeants de ces entreprises et surtout les stimuler ! C'est aussi grâce à ces actions que la loi a été suivie.

Cependant, tout n'est pas parfait. Aujourd'hui, l'une des recommandations que je développe régulièrement - nous en discutons tout récemment encore avec Élisabeth Moreno, ministre déléguée chargée de l'égalité entre les femmes et les hommes - concerne l'article 8, qui cadre la politique d'égalité dans les entreprises. Lorsque j'ai porté la loi en 2010, ce n'était pas simplement pour asseoir des femmes dans des fauteuils de conseils d'administration, mais bien pour que ces femmes posent la question de la politique d'égalité dans l'entreprise. Or l'article 8 demeure très peu appliqué, ce que confirment les chercheurs - comme Viviane de Beaufort

avec laquelle je collabore régulièrement - qui travaillent sur les questions d'égalité professionnelle.

Dans ce contexte, je souhaite qu'il y ait un contrôle renforcé, et pas seulement pour les entreprises du CAC 40 ou du SBF 120, mais pour toutes les entreprises que Najat Vallaud-Belkacem a intégrées dans la loi de 2014. Cela permettrait notamment d'obtenir une meilleure visibilité de l'application de cet article. Je pense que nous pourrions également demander à Bruno Le Maire, ministre de l'économie, des finances et de la relance, comment gérer officiellement ces statistiques pour faire en sorte que l'article 8 soit enfin appliqué. À cet égard, je voudrais aussi saluer le soutien de Véronique Morali, co-fondatrice du *Women Corporate Directors Paris*, qui, à l'époque, m'a très rapidement alertée sur le fait que nous étions « focalisés » sur la présence des femmes dans les conseils d'administration et pas du tout sur la politique d'égalité au sein de l'entreprise.

D'autres femmes ont soutenu et accompagné ce combat. Je pense notamment à Agnès Bricard qui vous a précédée, Madame Savés, à la présidence de l'*Association des femmes experts-comptables*. Elle a été une combattante à la fois de la loi mais également de la politique d'égalité dans son ensemble. En prenant la tête de l'association *Professional Women France*, son objectif était bien celui-là : favoriser la politique d'égalité dans l'entreprise. Elle m'avait d'ailleurs confié qu'elle comprenait ma préoccupation de légiférer, sachant que j'étais très attachée à l'égalité professionnelle, mais elle pensait que viser seulement les conseils d'administration, les comités exécutifs (Comex) et comités de direction (Codir), ne servait à rien. Il faut, disait-elle : « *qu'il y ait un ruissellement dans toute l'entreprise, afin que, lorsqu'une femme entre dans une entreprise, elle ait une visibilité sur sa carrière et que l'on arrête de lui dire que c'est à cause de son congé maternité qu'elle n'avance pas !* »

Pour conclure, je dirais, premièrement, que la loi de 2011 existe et que, comme l'a très justement souligné le président du Medef, elle a permis d'imposer un changement de mentalité au niveau de la gouvernance des entreprises. Elle a également encouragé un véritable engouement. Beaucoup de femmes s'en sont emparées, ont fait avancer les choses et ont aidé à son application. Dix ans après son vote, je souhaite vraiment rendre hommage à leur détermination !

Contrairement à ce que pense le président du Medef, qui estime qu'en France on pourrait abroger cette loi dès lors qu'elle est appliquée, je crois que cela serait le plus mauvais des messages. Non pas parce qu'il s'agit de la loi Copé-Zimmermann, mais parce que je suis convaincue que cette abrogation serait un très mauvais signal.

Non seulement il ne faut pas l'abroger, mais il faut la conforter avec des exigences statistiques renforcées et mesurer son influence sur l'entreprise, à tous les échelons. Je pense que nous nous apercevrons ainsi

qu'il y a encore énormément de travail à accomplir dans le champ de l'égalité professionnelle.

Je compte d'ailleurs sur les délégations aux droits des femmes de l'Assemblée nationale, du Sénat et du Conseil économique social et environnemental (Cese) pour faire avancer l'égalité au sein des entreprises. C'est ce travail, que nous avons toujours mené en commun, qui permettra que la place des femmes progresse et qu'elle devienne la normalité dans notre société.

Annick Billon, présidente. – Je vous remercie pour ce rappel très éclairant des circonstances de l'adoption de cette loi.

Je cède immédiatement la parole à notre collègue Joëlle Garriaud-Maylam, rapporteure, pour présenter la première séquence de cette table ronde et je la remercie d'avoir contribué à l'organisation de cette matinée.

Joëlle Garriaud-Maylam, rapporteure. – Merci, Madame la présidente. Au préalable, vous me permettrez d'exprimer tout le plaisir que j'ai à retrouver Marie-Jo Zimmermann dix ans après l'adoption de cette loi dont elle a été co-auteure avec Jean-François Copé.

Pour avoir suivi tout son travail, en tant que rapporteure mais aussi en tant que témoin, je voudrais saluer son engagement, son courage et sa détermination de pionnière quand tout le monde disait, et pensait, qu'elle n'y arriverait pas ; surtout après la crise économique mondiale de 2008, crise qui, paradoxalement, a peut-être été un catalyseur, une chance, une prise de conscience de l'importance de l'égalité. Comme l'a souligné alors Christine Lagarde, sous forme de boutade : « *Si Lehman Brothers s'était appelé Lehman Sisters, peut-être que la crise n'aurait pas été véritablement une crise.* »

Sur le plan du bilan chiffré de la loi et des résultats obtenus en dix ans, nous ne pouvons évidemment que nous féliciter de l'application de cette loi et reconnaître la force des quotas. Ils ont contribué à faire voler en éclat l'inertie en matière de parité économique qui prévalait dans les instances dirigeantes des grandes entreprises françaises avant 2011.

La diversité de genre s'est aujourd'hui imposée au sein des conseils d'administration des entreprises du SBF 120, composé des 40 valeurs du CAC 40 et de 80 valeurs parmi les 200 premières capitalisations boursières françaises : en 2020, la part des femmes dans les conseils d'administration s'élevait ainsi à 46,2 % !

Le quota de 40 % fixé par la loi et qui devait être atteint en 2017 a donc été dépassé. Il s'agit d'un bond en avant majeur puisque ce taux n'était que de 8,5 % en 2007, de 20,6 % en 2011, au moment de l'adoption de la loi, et de 38 % en 2016, cinq ans après le vote de la loi.

La France se situe d'ailleurs au premier rang européen et mondial en termes de féminisation des conseils d'administration, loin devant l'Italie, la Suède, la Finlande ou l'Allemagne par exemple.

C'est un fait : les progrès les plus importants en termes de mixité dans les conseils d'administration des grandes entreprises cotées ont eu lieu dans les pays qui ont imposé des quotas. La France reste l'un des rares États à avoir adopté une telle législation contraignante, avec la Norvège qui a pris ce tournant dès 2003, l'Italie en 2011 et la Californie en 2018.

Nous constatons également que les progrès sont d'autant plus significatifs que les contraintes imposées sont assorties de sanctions. La loi française avait ainsi prévu le gel des « jetons de présence » ainsi que l'invalidation de toute nouvelle nomination si l'objectif n'était pas atteint : la Norvège a été jusqu'à menacer de dissolution les sociétés n'atteignant pas les objectifs fixés.

Pour aborder la thématique des conditions de l'application de la loi depuis 2011, je me tourne donc naturellement vers Laurence Parisot, présidente du Medef au moment de l'adoption de la loi, qui nous fait aujourd'hui l'honneur de sa participation par visioconférence et qui, elle aussi, a eu une action déterminante, comme l'a rappelé Marie-Jo Zimmermann. Je souhaite également souligner combien, dans le monde entier, cette loi a eu une influence positive sur l'image de la France.

Quand, lors d'interventions faites aux États-Unis ou ailleurs, je rappelais que cette loi avait été initiée en Norvège, on me répondait : « *La Norvège est certes un beau pays, mais c'est moins important que quand la France fait quelque chose : là c'est reconnu, suivi et admiré dans le monde entier.* »

Je donne la parole à Laurence Parisot pour qu'elle puisse, dans un premier temps, nous rappeler les réticences initiales des grandes entreprises à l'imposition de quotas de femmes dans les conseils d'administration, mais également qu'elle nous précise comment cette contrainte s'est transformée en atout pour les acteurs économiques, en termes d'amélioration de la gouvernance des entreprises mais aussi de performance économique. Comme l'a rappelé Marie-Jo Zimmermann, il nous reste beaucoup à faire pour l'égalité salariale, mais aussi pour la présence des femmes dans les Comex, véritables instances de décisions.

La parole est à vous, chère Laurence Parisot.

Laurence Parisot, ancienne présidente du Medef. – Merci pour ces mots, Madame la rapporteure, et merci à vous, Madame la présidente.

Pour rien au monde, je n'aurais voulu rater cette occasion de célébrer les dix ans de cette extraordinaire et si importante loi.

D'emblée, il est très important pour moi de saluer la ténacité, la détermination, l'intelligence et l'habileté dont Marie-Jo Zimmermann a fait preuve à l'époque.

Votre contribution, Madame Zimmermann, dans le combat pour l'égalité hommes-femmes, dans le combat contre la misogynie - un mot qui n'a pas encore été prononcé - et votre détermination ont été admirables. Je crois que cet esprit combatif est toujours présent en vous et je tiens vraiment à le souligner.

Vous avez d'ailleurs toutes les deux, Marie-Jo Zimmermann et Joëlle Garriaud-Maylam, mais aussi Madame la présidente de la délégation, bien fait comprendre que cette loi était le résultat d'un travail collectif qui, certes, a connu des mouvements et des oppositions, mais qui a su progressivement construire une dynamique collective en faveur de ce texte.

Si vous le permettez, je voudrais ajouter un angle de vue à celui qu'a rappelé Marie-Jo Zimmermann sur la genèse de ce texte. De mon côté, en 2005, je venais d'être élue présidente du Medef et, comme Marie-Jo Zimmermann, j'avais été épatée par ce qui se passait en Norvège. Cela m'avait réellement marquée et, sans attendre, j'ai voulu introduire ce principe des quotas dans le code de gouvernance des entreprises cotées *via* le code de gouvernance Afep/Medef qui, à l'époque, était moins important qu'il ne l'est aujourd'hui.

Ce code de gouvernance, qu'on appelle aussi la *soft law*, n'est évidemment pas une loi votée par le Parlement, mais il a permis de produire quelques effets à l'époque.

À ce moment-là, nous sommes au tournant des années 2005-2006, je me souviens parfaitement des réactions, y compris chez les plus jeunes dirigeants d'entreprise d'alors.

J'ai notamment en mémoire un échange avec le président d'une entreprise du CAC 40, qui faisait partie de la nouvelle génération, et à qui je suggère donc l'idée d'introduire un quota de femmes dans notre code de gouvernance. Il me répond alors : « *Oui, c'est une bonne idée. Mais tu sais, on n'en trouvera pas !* ».

Vous qui combattez en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes, vous connaissez parfaitement cet argument : « *On ne trouvera pas les personnes qui conviennent pour occuper ces fonctions !* ». Vous le connaissez par cœur, mais il était vraiment dominant à ce moment-là.

Une autre raison était sans cesse alléguée pour s'opposer à l'introduction de quotas dans le code de gouvernance : la méritocratie. En bref, on ne peut pas imposer de quotas parce que cela va conduire à ne pas respecter l'élément déterminant, qui est l'évaluation de la qualité d'une personne. Bien évidemment, tous ceux qui tenaient de tels propos ne

voulaient pas voir qu'avec cet argument, ils maintenaient en l'état une grille de lecture déformante, biaisée.

Marie-Jo Zimmerman a rappelé qu'au départ, je n'étais pas totalement favorable à l'inscription des quotas dans la loi. Je veux le croire, bien que dans mon souvenir j'étais d'accord sur le principe, mais défavorable aux 30 % même si, intimement, j'étais persuadée que Marie-Jo Zimmermann avait raison. Toutefois, de mon côté, il fallait que je convainque les dirigeants, que je les amène à cette nécessité, à cette évidence.

Cette démarche a visiblement réussi à Marie-Jo Zimmermann et à Jean-François Copé. Je suis d'accord avec Marie-Jo Zimmermann, il faut effectivement citer Jean-François Copé dans l'histoire de cette loi, tout comme il faut rappeler le rôle de Xavier Darcos. Si des responsables politiques comme eux ont poussé cette loi, je pense que, de mon côté, j'ai empêché qu'elle soit freinée et qu'un mouvement contraire ne se développe.

Pour moi, cela signifie que dès qu'on avance sur un sujet, il faut absolument tenter de créer le mouvement pour favoriser le consensus ; consensus qui va porter une énergie orientée dans la même direction.

Après ce petit rappel historique sur l'angle de vue que j'ai eu à l'époque, je voudrais souligner qu'il ne faut surtout pas réfléchir une demi-seconde à l'idée de remettre cette loi en cause. D'ailleurs, je ne savais pas que certains s'étaient interrogés sur le fait qu'une fois son objectif atteint, elle devrait être abolie... Il est évident que tel ne doit pas être le cas, car les retours en arrière sont toujours possibles ! Cette loi est fondamentale, cette loi est une réussite, cette loi doit être conservée !

Je rejoins les propos de Mme la rapporteure sur la réputation que cette loi a donnée à notre pays. En Allemagne, peut-être qu'Angela Merkel s'est posé la question d'une telle loi au même moment, mais elle n'aurait jamais pu faire approuver une loi de cette nature, car elle aurait été, je peux en témoigner, confrontée à un blocage absolu du patronat allemand !

Si, récemment, l'Allemagne a annoncé des mesures importantes allant dans cette direction, elle a dix ans de retard sur le sujet ! Pour notre réputation, y compris outre-Atlantique, ce texte a été une contribution extrêmement positive et tout à fait intéressante.

Je voudrais également ajouter à mon témoignage sur la mise en œuvre pratique de cette loi les éléments suivants. Lors de sa promulgation, je siégeais déjà dans des conseils d'administration. J'ai continué à siéger dans plusieurs d'entre eux au cours de ces dix dernières années, et je voudrais que vous sachiez toutes et tous, y compris celles et ceux qui n'ont pas eu l'occasion de fréquenter des conseils d'administration, combien ils ont changé ! C'est même à peine croyable et difficile à décrire.

Je donnerai quelques caractéristiques de ces changements. La première relève du style, comme si une légèreté nouvelle s'était introduite dans les conseils d'administration, mais sans que ces instances perdent leur sérieux. Immédiatement, cette mixité a produit un ton différent, un ton plus constructif, un ton apaisé, qui autorise une certaine créativité.

La deuxième caractéristique, encore plus importante pour la vie et la conduite de l'entreprise, réside dans le fait que les femmes sont aujourd'hui en nombre dans un conseil. Elles apportent un ancrage dans la réalité qui donne une force supplémentaire au conseil d'administration. Les administratrices, en effet, cherchent toujours à être au plus près du réel, au plus près du vrai. À plusieurs reprises, j'ai pu constater qu'elles font montre de courage dans des situations difficiles, un courage qu'on ne trouve pas forcément dans un groupe composé exclusivement d'hommes.

La troisième caractéristique est liée au fait qu'un groupe mixte, un conseil d'administration mixte, introduit une forme de modestie et empêche toute dérive de toute puissance. Pour le dire de manière plus directe, les phénomènes de « grosses têtes » disparaissent. C'est là aussi, je crois, une dimension assez fondamentale quand il s'agit, pour les grandes entreprises notamment, de prendre des décisions lourdes de conséquences.

La dernière caractéristique que je voudrais souligner, c'est cette capacité chez les femmes à faire le lien entre l'intérêt de l'entreprise et l'intérêt général. D'ailleurs, c'est un point à vérifier - je ne sais pas si Marie-Jo Zimmerman, qui dispose de statistiques très précises, a des informations à ce sujet - mais il me semble que ce sont plutôt des femmes qui président les comités de responsabilité sociale des entreprises (RSE) au sein des conseils d'administration des grands groupes. Je ne pense pas que cela soit simplement parce que cela arrange tout le monde, mais parce que les femmes savent mieux que beaucoup d'autres prendre en main cette dimension de responsabilité sociale et environnementale, tout en la rendant compatible avec l'intérêt social propre à l'entreprise. Cette sensibilité sociétale est vraiment un plus qui est donné à nos entreprises. Je le constate dans mon métier au quotidien - comme vous le savez, je préside une banque d'affaires. Ainsi, aujourd'hui, dans le monde de la finance, tout le monde travaille intensivement sur les critères environnementaux, sociétaux et de gouvernance. De ce point de vue, les entreprises françaises ont sur les entreprises américaines, anglaises ou allemandes des années-lumière d'avance. Je n'exclus pas que cette présence féminine dans les conseils est un des facteurs qui expliquent l'avance française, une avance reconnue par les Américains eux-mêmes.

Comme vous toutes, je pourrais évidemment parler des heures de ces sujets, mais je conclurai en renouvelant mes remerciements à toutes celles qui ont organisé cette table ronde, et surtout à Marie-Jo Zimmermann. Vraiment chapeau bas !

Comme elle l'a rappelé, ce qui semble évident aujourd'hui ne l'était pas du tout à l'époque. La loi Copé-Zimmermann est une contribution majeure à la cause des femmes et une contribution majeure à notre pays.

Je pense que l'étape naturelle prochaine est évidemment l'introduction des quotas dans les comités exécutifs et comités de direction. Pour moi, cela ne fait pas l'ombre d'un doute. Je crois même l'avoir dit dans mes dernières années à la tête du Medef.

Je dirais que cette étape devra probablement être introduite dans un outil législatif, même si des recommandations existent déjà. Il est évident que d'une part, les quotas ont un effet bénéfique et que, d'autre part, on ne peut avancer sur les grands sujets qu'à partir du moment où on peut les mesurer. Si l'on entre dans cette logique consistant à mesurer la part des femmes dans les comités exécutifs, il est évident que les progrès suivront, même si certains, je le redis, sont réalisés actuellement.

Je voudrais souligner, enfin, que ce n'est pas rien qu'en France, une femme soit directrice générale d'un des plus grands groupes énergétiques au monde - je pense à Catherine MacGregor, directrice générale d'*Engie*. C'est même tout à fait exceptionnel. Il est encore plus symbolique peut-être, et historique, que dans quelques semaines une femme, Barbara Dalibard, devienne présidente de *Michelin*, un groupe qui fait partie intégrante du patrimoine économique français mais qui, historiquement, a toujours été exclusivement masculin. Cette nomination illustre parfaitement, à mon avis, les progrès accomplis par notre pays. Il est vraiment hors normes et remarquable qu'aujourd'hui *Michelin* choisisse une femme pour présidente.

Joëlle Garriaud-Maylam, rapporteure. - Je vous remercie. Je donne maintenant la parole à Anne-Françoise Bender, maîtresse de conférences en sciences de gestion au Cnam qui, tout en nous proposant un éclairage international intéressant, nous présentera les enjeux de l'application de la loi ainsi que les leviers d'action les plus efficaces en faveur de la parité économique.

Anne-Françoise Bender, maîtresse de conférences en sciences de gestion au Conservatoire national des arts et métiers (Cnam). - Je vous remercie pour cette invitation. J'enseigne la gestion des ressources humaines au Conservatoire national des arts et métiers. Mes recherches portent sur la gestion des carrières, la gestion de la diversité et également sur les profils des femmes dans les conseils d'administration.

Je voulais tout d'abord signaler que cette loi est évidemment exceptionnelle mais que nous sommes actuellement, en quelque sorte, au milieu du gué. Ainsi, un excellent rapport du Haut Conseil à l'égalité (HCE) a été publié en 2019 sur l'application de la loi et sur ses enjeux. Je ne le reprendrai pas ici, vous en avez eu connaissance. Si l'on sait qu'il y a eu des bons résultats dans les sociétés cotées et les grandes sociétés, on sait aussi

qu'il reste beaucoup de progrès à accomplir au niveau des sociétés non cotées. Finalement, nous sommes encore au début de l'aventure !

Je voudrais simplement souligner trois aspects. En premier lieu, je vais revenir sur la dynamique internationale (et pas seulement européenne), et montrer que, malgré cette dynamique, le plafond de verre persiste, notamment dans les comités de direction. En deuxième lieu, je souhaiterais rappeler les difficultés structurelles que rencontrent les femmes dans ces univers - c'est un peu mon rôle ce matin. Puis en dernier lieu, je reviendrai sur ce qu'on peut faire en France - mais cela n'est évidemment pas de mon ressort !

S'agissant de la dynamique internationale, je veux bien sûr rappeler qu'elle s'appuyait d'abord sur une dynamique européenne - la Norvège a été évoquée à plusieurs reprises ce matin, et qu'une directive européenne était en cours de réflexion à l'époque. Mais la dynamique était aussi mondiale, puisqu'elle a été initiée aux États-Unis avec les lois anti-discriminations des années 1960-1970. Depuis plus de quarante ans, les entreprises américaines encouragent la progression de carrière des femmes, et cela bien davantage que les entreprises françaises ou européennes, puisqu'elles étaient soumises à ces lois à partir des années 1980. C'est donc une préoccupation ancienne, à l'échelle d'une cinquantaine d'années en tout cas. C'est aussi pour cette raison, sans doute, que les entreprises européennes et françaises étaient déjà un peu acquises au fait que les femmes étaient là, qu'elles étaient éduquées, compétentes et avaient des aspirations de carrière, et qu'on ne pouvait plus continuer à se priver des talents de la moitié de la population, même s'il y a eu des résistances.

Depuis une vingtaine d'années, la place des femmes dans les entreprises est donc devenue un enjeu de bonne gouvernance. Les places financières du monde entier scrutent d'ailleurs les politiques de ressources humaines des entreprises et sont attentives au fait que les entreprises cotées soient en capacité de reconnaître les talents féminins dans leurs équipes. Ces progrès se sont étendus à d'autres pays.

Cependant, malgré ce contexte, le plafond de verre est bien là. Il semble même être une espèce de loi d'airain... Selon la taille des entreprises et les secteurs d'activité, le taux de présence des femmes à des postes d'encadrement, au niveau mondial, se situe entre 11 et 18 % et stagne aux alentours de 20 % au sein des conseils d'administration des entreprises des pays qui n'ont pas légiféré. L'enjeu est donc aujourd'hui l'accès des femmes aux postes de direction - en cela, la loi Copé-Zimmermann est bien sûr importante.

Pourquoi demeure-t-il toujours difficile de percer le plafond de verre, malgré les compétences, les qualifications des femmes et leurs aspirations de carrière ? Selon moi, deux processus sont à l'œuvre. D'une part, on nomme toujours davantage d'hommes à des postes de direction et,

d'autre part, les femmes elles-mêmes sont souvent réticentes à postuler à ce type de postes. Je rappelle ici ce que constatent les rapports. Il est toujours difficile pour une femme de trouver une place parce que les réseaux sont essentiellement masculins, notamment dans les entreprises des secteurs à prédominance masculine. Par des phénomènes naturels tout au long des carrières, les hommes continuent à se coopter par affinités, au nom de l'entraide ou *via* le mentorat. Dans ce contexte, il faut des politiques RH affirmées qui incluent des viviers de femmes dans la réserve de potentiels, sinon la reproduction homosociale continuera de fonctionner de manière assez naturelle. Dès lors, on entre dans un cercle vicieux qui entretient, selon les secteurs, des cultures « virilistes » dans lesquelles les femmes ne vont pas naturellement se projeter ou, en tout cas, avoir des aspirations de carrière pour rejoindre ces milieux.

Diversifier les réseaux de pouvoir est donc un enjeu, au même titre que la mixité est un enjeu. Ce sont cependant des investissements personnels très coûteux pour des femmes qui peuvent avoir une charge de famille et qui n'ont pas nécessairement le temps de créer et de cultiver du réseau et d'investir dans du « temps off » pour augmenter leur capital social.

Les rapports que j'évoquais au début de mon intervention mentionnent également un certain type de comportements vis-à-vis des femmes. Ainsi, les femmes étant plus récentes dans ces univers et en minorité, on scrute davantage leurs comportements et elles sont souvent plus exposées à certaines critiques ou à certaines attentes. Bref, ce ne sont pas toujours des univers accueillants pour les femmes et y prendre sa place leur demande effectivement une certaine lutte, ce qui explique que ce plafond de verre reste difficile à percer.

Il faut aussi souligner le fait que les femmes vont avoir des carrières dans des secteurs moins stratégiques et davantage sur des postes support. L'accès aux postes d'encadrement opérationnel stratégique reste donc assez difficile.

Enfin, on connaît bien sûr les normes dominantes, tels le présentéisme et la disponibilité, qui modèlent encore les comportements dans certains univers. Or ces normes ne sont pas toujours compatibles avec le travail parental que continuent d'exercer certaines femmes.

Tous ces éléments sont désormais bien connus, je souhaitais cependant les rappeler : il n'est pas certain que les femmes et jeunes femmes seront plus nombreuses demain à percer le plafond de verre, car ces contraintes et difficultés structurelles vont sans doute perdurer.

Toutefois, il y a des signaux positifs. Aujourd'hui, par exemple, davantage de femmes sont diplômées d'écoles d'ingénieurs et ce constat est vraiment important parce qu'il signifie l'accès à des positions d'encadrement opérationnel. On voit également davantage de femmes cadres dans beaucoup de secteurs. Cependant, il y a aussi des signaux inquiétants :

on compte très peu de femmes dans le monde informatique, un secteur qui porte pourtant nombre de métiers actuels mais aussi d'avenir. De fait, pour nombre de pays, il existe un fort enjeu à encourager la présence de jeunes femmes dans ces filières et à inciter le secteur des technologies à recruter et promouvoir davantage de femmes.

En conclusion, je m'arrêterai sur la situation française. Comme l'ont rappelé Laurence Parisot et Marie-Jo Zimmermann, rien ne se passait en France avant la loi de 2011. Les indicateurs stagnaient toujours entre 6 et 7 %, alors que l'on comptait déjà nombre de femmes faisant carrière, diplômées de grandes écoles, directrices marketing, financière, stratégique, directrice générale, etc. La loi a donc débloqué cet accès, surtout dans les grandes entreprises cotées, parce que ces entreprises sont précisément scrutées par les analystes *via* des notations extra-financières qui viennent « compter les femmes ». Pour le reste des entreprises, on risque quand même de plafonner et d'entendre : « *Nous comptons deux femmes sur dix, 20 %, c'est déjà bien. Nous sommes dans les normes internationales !* ». Des Anglo-saxonnes ont créé le *Club des 30 %* en demandant quand ce pourcentage serait un jour atteint. Lorsque je disais que nous étions au début de l'aventure, au milieu du gué, je faisais référence à cette situation.

En France, le risque de plafonnement existe également, même si dans les comités de direction la présence des femmes est passée de 7 % en 2014 à 18 % aujourd'hui. Ce bond n'aurait sans doute pas eu lieu sans la loi de 2011 et sans les agences de notation extra-financière, puisque les bourses observent à la loupe cet indicateur.

Dans ce contexte, que peuvent faire les gouvernements ? Certainement pas, en tout cas, abroger les lois, mais sans doute légiférer encore sur la question. Les rapports montrent que les pays qui n'ont pas de loi ont malgré tout progressé en termes de présence des femmes au sein des conseils d'administration. Toutefois, bien souvent cette progression s'est faite sous la menace de l'adoption d'une loi. Ainsi, la loi peut même agir sur des pays qui n'en ont pas !

De leur côté, les Britanniques ont proposé une charte pour favoriser l'accès des femmes à des postes de dirigeantes, démarche que je trouve très intéressante. Durant le gouvernement de Theresa May, le ministère des finances a ainsi demandé aux entreprises de la *City* de s'engager officiellement sur le recrutement de femmes et d'assurer leur promotion et leur accompagnement de carrière à des postes de direction. Plus de 300 entreprises ont déjà signé la charte *Women in Finance*. Le ministère des finances britannique se l'est d'ailleurs appliquée à lui-même pour atteindre la parité en 2019.

Je terminerai en rappelant une nouvelle fois ce que pointent les rapports de 2019. En France, beaucoup d'entreprises connaissent mal la loi de 2011 et, plus largement, les lois qui favorisent la place des femmes en entreprise.

Dans ce contexte, il apparaît nécessaire de communiquer davantage auprès des entreprises pour leur rappeler leurs obligations, mais aussi les sanctions qu'elles encourent, car aujourd'hui le quota n'est pas atteint dans un grand nombre d'entre elles. Par ailleurs, il faut continuer à agir plus fort et de manière systémique sur l'éducation, la mixité des métiers et l'accès des femmes au secteur de l'informatique. Il faut que les écoles d'informatique continuent de chercher des étudiantes et que les entreprises du secteur les recrutent, pour changer l'image de ces métiers, de la même manière qu'il faut, bien sûr, continuer de combattre tous les stéréotypes de genre dans les médias. Je vous remercie.

Annick Billon, présidente. – Je vous remercie pour cette intervention qui a fait réagir nombre de nos intervenantes.

Si vous me le permettez, et avec l'accord de mes collègues, nous allons modifier notre déroulé. Un changement d'ordre du jour en séance publique contraint notre collègue Alexandra Borchio Fontimp, qui est également membre du Haut Conseil à l'égalité (HCE), à nous quitter plus tôt que prévu pour participer à la discussion générale. Elle va donc prendre la parole dès à présent pour nous présenter les travaux du HCE et les évolutions récentes en matière de parité économique. Chère collègue, nous vous écoutons.

Alexandra Borchio Fontimp, sénatrice, membre de la commission « Parité » du Haut Conseil à l'égalité entre les femmes et les hommes (HCE). – Je vous remercie d'avoir accepté ce changement de programme qui me permettra de faire ma première intervention en séance.

Merci également à la délégation aux droits des femmes d'avoir organisé cette table ronde et de m'avoir invitée à y participer.

Merci enfin à vous, Madame Zimmermann. Je suis engagée en politique depuis un peu plus de dix ans et j'ai toujours suivi vos travaux qui ont contribué de façon majeure à faire avancer, comme le soulignait à l'instant Laurence Parisot, les droits des femmes. C'est une fierté pour notre pays. Je suis donc très heureuse de vous rencontrer aujourd'hui.

Après ces divers témoignages, c'est en ma qualité d'élue très impliquée dans l'égalité femmes-hommes, de nouvelle sénatrice et de membre du HCE - que j'ai intégré en 2019, et au sein duquel je siège à la commission *Parité* - que je vais rapidement présenter les travaux du Haut Conseil à l'égalité sur la parité économique.

En 2017, le HCE a été missionné par la ministre Marlène Schiappa pour examiner l'efficacité de la politique de quota menée dans les instances de direction et de gouvernance des entreprises et interroger la pertinence de l'extension de cette politique.

Cette mission a permis de condenser tous les travaux qui ont été réalisés par bon nombre d'entre vous aujourd'hui et de poser un état des lieux incluant des données chiffrées nécessaires à l'élaboration de recommandations éclairées. Ces recommandations se fondent sur un constat sans appel, l'accès des femmes - nous l'entendons depuis ce matin - à des responsabilités ne se fait malheureusement pas au fil du temps par autorégulation des acteurs, mais ne peut qu'être imposé par des quotas assortis de sanctions.

L'objet de mon propos n'est pas de présenter en détail le rapport et les vingt-trois recommandations qu'il contient, que vous connaissez probablement déjà pour la plupart. Je souhaite toutefois vous exposer rapidement les observations que l'on peut formuler sur les effets pratiques de la loi Copé-Zimmermann et les objectifs qui, selon moi, sont à atteindre dans les prochaines années. Ces objectifs s'inscrivent toujours dans la logique de lever les freins à l'accès des femmes à des postes clés.

Dix ans après l'adoption de cette loi, qu'est-ce qui a changé ? Que peut-on conclure ? Cela pourrait se résumer en une seule petite phrase : les quotas sont nécessaires pour parvenir à la parité. C'est d'ailleurs ce qui est dit depuis ce matin et que nous constatons toutes et tous dans le champ politique. L'objectif a donc été atteint dans les grandes entreprises, avec près de 45 % de femmes dans les conseils d'administration et de surveillance des grandes entreprises cotées du CAC 40, et 43,6 % pour le SBF 120 - tels étaient les chiffres, du moins encore tout récemment.

Grâce à ses résultats, la France se situe à la première place des pays de l'Union européenne. Ces entreprises ont relevé le défi, mais pas toutes seules, plus certainement grâce au levier introduit par le vote de votre loi, Madame Zimmermann. Cette loi a, en dix ans, connu une progression spectaculaire et a su impulser une véritable dynamique bien que ses effets tendent à se stabiliser depuis 2017 dans les conseils d'administration ou de surveillance.

La place des femmes dans ces entreprises est donc bien ancrée, puisqu'elles sont désormais représentées et démontrent chaque jour leur pleine légitimité à occuper ces fonctions. Cependant, rien n'est jamais complètement acquis. À nous de saluer les efforts entrepris pour respecter la loi, mais aussi de continuer à accompagner ce changement de mentalité qui reste évidemment une avancée à souligner.

À côté de ces évolutions positives, deux zones d'ombre restent à interroger. Premièrement, dans les PME, où cette loi ne s'applique pas, moins de 18 % des femmes sont représentées. Ce chiffre est à prendre avec

précaution car, dans certains cas, cela peut être encore moins. Il est impossible aujourd'hui de rendre compte d'un chiffre précis sans disposer de statistiques. C'est un premier constat d'insuffisance : quand il n'y a pas de quota, la part des femmes reste en deçà de 20 %. Le cas des PME montre bien la limite des pratiques d'autorégulation. Il faut donc favoriser la transformation des mécanismes d'autorégulation dans le sens d'un renforcement des objectifs de parité et étendre cette politique aux PME.

Deuxième zone d'ombre : les femmes ne sont que 18,2 % dans les Comex et les Codir du CAC 40 en 2019. Il y a certes une légère amélioration, car elles n'étaient que 7 % il y a dix ans. Les mentalités évoluent, les choses changent, mais lentement. Le ruissellement tant attendu ne s'est malheureusement pas produit et ce fameux plafond de verre est toujours infranchissable.

Lorsqu'il n'y a pas de quota, la parité s'arrête aux portes du vrai pouvoir : le comité stratégique du conseil, instance où se prennent les décisions pour l'entreprise, est encore très largement composé d'hommes, alors que le comité RSE, moins impactant, est majoritairement composé de femmes. On ne comptait en 2019 que deux femmes à la tête d'entreprises du CAC 40 : Christel Bories, PDG d'*Eramet* depuis 2017 et Isabelle Kocher, DG d'*Engie* depuis 2016 et qui sera remplacée dans quelques semaines par une autre femme.

Dans le rapport du HCE, un point mérite une attention particulière : le sexisme financier. Les femmes voient leur demande de crédit rejetée deux fois plus souvent que celle des hommes et reçoivent deux fois et demi moins de financement. J'ai pu encore le constater récemment. En tant qu'élue, j'accompagne une navigatrice, actuellement engagée dans le *Vendée Globe*, univers qui reste très masculin, et je vous confirme que cela a été pour elle un vrai « parcours de combattante » que de trouver des partenariats ou du mécénat pour financer sa course.

Les femmes qui souhaitent ou qui ont fondé aussi leur *start-up* se trouvent donc dans une situation compliquée. Plusieurs auditions recueillies au sein du HCE ont évoqué ce frein supplémentaire dans un parcours déjà semé d'embûches.

Là encore, les chiffres sont éloquentes et l'on constate que le sexisme financier ne faiblit pas au fil du temps malgré nos efforts. Le HCE propose donc d'aller plus loin et souhaite :

- premièrement, que le financement public de l'innovation par *Bpifrance* soit conditionné au respect par les entreprises ou par les fonds d'investissement de règles paritaires, fixées à hauteur 30 % de leurs instances de gouvernance et de direction ;

- deuxièmement, l'insertion d'une clause alternative, établissant à 30 % le pourcentage de femmes devant être détentrices de capital au sein de l'entreprise.

Je ne vais pas revenir sur l'efficacité de la politique des quotas mais je pense important de souligner que l'une des préconisations, également mise en avant par le HCE, est de prendre le problème en amont.

L'action de l'État doit contribuer à défaire les mythes pour que le parcours scolaire universitaire et professionnel de chaque femme soit imprégné des mêmes rêves et ambitions que ceux des hommes. Il faut valoriser les jeunes filles en les incitant plus fortement à investir des secteurs dominés aujourd'hui encore par une majorité d'hommes.

À ce stade, tout passe par l'éducation, vecteur principal et essentiel d'un changement de mentalité rapide. Pour cela, il faut donner des outils aux jeunes filles afin qu'elles comprennent qu'une femme doit évoluer dans sa carrière en étant soumise aux mêmes conditions que les hommes et qu'elles osent conduire leurs projets d'orientation. Anne-Françoise Bender évoquait il y a quelques minutes l'importance de traiter le problème dès le plus jeune âge. Je suis d'accord, les politiques publiques doivent se concentrer sur les plus jeunes, non pas pour former mais pour sensibiliser les nouvelles générations, par exemple, à la mixité des métiers. Il faut donc déconstruire les mentalités pour rebâtir des objectifs d'égalité.

Pour conclure mon intervention, je voudrais citer quelques-unes des propositions qui, à mon sens, s'inscrivent totalement dans l'actualité de nos échanges sur les évolutions de cette loi :

- première mesure : conforter la parité au sein des conseils d'administration et de surveillance. Il faut maintenir la proportion de 40 %, sans toutefois prôner une parité stricte de 50 % qui, en raison d'obstacles juridiques et techniques, est difficilement réalisable ;

- deuxième mesure : étendre les objectifs de parité aux Comex et au Codir ;

- troisième mesure : conditionner l'obtention de financements publics de l'innovation à la proportion de femmes représentées au sein des instances de gouvernance et de direction parmi les détentrices de capital.

Voici, en bref, les propositions du HCE qui a essayé de travailler sur le bilan de l'évolution de la loi de 2011. En tant qu'élus sensibilisés à l'égalité professionnelle et à l'égalité économique, nous nous évertuons aussi à travailler sur l'égalité dans le monde de la politique, que vous vivez aussi, et il semblerait qu'il y a quand même beaucoup de similitudes entre ces deux milieux. Il convient donc de continuer à travailler et à les faire évoluer en passant, malheureusement ou heureusement, par la loi. Je vous remercie.

Joëlle Garriaud-Maylam, rapporteure. – Je disais à l'instant à Marie-Jo Zimmermann que l'environnement avait énormément changé. Le fait d'avoir des conseils départementaux totalement mixtes, avec des binômes paritaires dans chaque canton, modifie en profondeur l'ambiance de ces assemblées.

Ma collègue Dominique Vérien, rapporteure, va animer la deuxième séquence de cette réunion, qui porte sur les réseaux féminins dans l'entreprise.

Dominique Vérien, rapporteure. – Merci Mesdames pour vos propos très stimulants !

Comme l'a rappelé Anne-Françoise Bender, l'importance des réseaux est forte pour accéder aux postes à responsabilités.

Des études récentes ont d'ailleurs montré que l'influence des réseaux sur le recrutement au sein des conseils d'administration se renforce : réseaux académiques, professionnels mais aussi réseaux d'administrateurs eux-mêmes, puisque 60 % des nouveaux nommés dans les assemblées générales de 2020 ont par ailleurs un autre mandat ou ont déjà exercé dans une autre société cotée.

Les réseaux de femmes ont aussi émergé, se sont structurés et sont désormais influents. Ces réseaux sont d'autant plus importants que les acquis sont fragiles et qu'une régression est toujours possible : le risque d'un recul de la représentation des femmes dans les lieux de pouvoir économique ne doit pas être sous-estimé.

Je marraine d'ailleurs une jeune ingénieure de l'École spéciale des travaux publics, étant moi-même ingénieure issue de cette filière. Les réseaux de femmes mettent également en place du *coaching* pour permettre aux femmes d'oser prendre leur place.

Pour évoquer ces sujets, je me tourne vers nos deux prochaines intervenantes :

- d'abord Chiara Corazza, directrice générale du *Women's Forum* et auteure d'un rapport remis au Gouvernement en février 2020 intitulé *Les femmes au cœur de l'économie : la France pionnière du leadership au féminin dans un monde en pleine transformation* ;

- puis Catherine Ladousse, co-fondatrice et présidente honoraire du *Cercle InterElles*, réseau créé il y a vingt ans en faveur de la mixité et de l'égalité professionnelle dans les secteurs scientifiques et technologiques. Ce cercle a pour objectif de soutenir la carrière de celles qui se heurtent au « plafond de verre », dans des secteurs économiques où, je peux en témoigner, la proportion de femmes reste faible.

Je vous donne donc la parole, Mesdames.

Chiara Corazza, directrice générale du *Women's Forum for the Economy & Society*. – Merci beaucoup, Madame la sénatrice. Je remercie également Mme la présidente pour son invitation.

Je suis, comme l'a rappelé tout à l'heure la présidente, directrice générale du *Women's Forum for the Economy & Society*. Je dois admettre que je suis certainement celle qui, parmi vous, a sans doute considéré le plus

tardivement l'importance des femmes dans l'entreprise. Il faut souligner que j'ai effectué toute ma carrière dans des métiers d'hommes où je n'ai jamais réellement côtoyé d'autres femmes.

Je dois préciser cependant que j'ai été élevée avec deux sœurs qui sont de grandes battantes, dont l'une est d'ailleurs devenue députée européenne, et la cause des femmes est devenue la leur.

Lorsque je me suis rendu compte que je voulais me battre et que la meilleure façon de contribuer à changer le monde, ce dont on rêve toutes pour nos enfants, passait par la voix des femmes, j'ai intégré le *Women's Forum*. Si ma conviction est tardive, j'ai une grande admiration pour le travail de mes prédécesseuses et pour toutes les actions qu'elles ont conduites afin de préparer le terrain.

J'ai beaucoup d'ambition pour le *Women's Forum* parce que je pense que c'est une plateforme unique pour porter les valeurs françaises à travers le monde. Madame la députée Zimmermann, je répète ce que beaucoup d'autres ont déjà dit ce matin : nous sommes fières, grâce à votre loi, que la France soit championne du monde de la représentation des femmes dans les conseils d'administration !

Je voudrais vous informer que le *Women's Forum* considère cette loi comme un tournant historique. On a déjà beaucoup évoqué le passé ce matin : le présent et la crise qui sévit montrent que nous avons besoin de femmes, pas simplement pour soigner les plus fragiles mais également pour prendre les bonnes décisions.

Cette année, le *Women's Forum* a donc décidé de changer complètement de paradigme et de se consacrer à la promotion d'une « She-Covery », qui vise à faire en sorte que les femmes soient les moteurs des plans de relance et deviennent des protagonistes dans tous les domaines et à tous les niveaux.

Hier, il y avait le *Plan Marshall* ; aujourd'hui, nous avons besoin d'un « Plan Christine », d'un « Plan Ursula », d'un « Plan Kamala ». Il faut mettre les femmes au cœur des décisions, non pas pour qu'elles se partagent le gâteau, mais pour qu'elles décident des ingrédients à y mettre !

L'importance des *data* a été évoquée tout à l'heure. Le *Women's Forum* a compilé toutes les données existantes sur le G7 et le G20, et nous nous sommes rendu compte que nous avons besoin de mesurer ces indicateurs d'une année sur l'autre et de confronter ces résultats aux opinions publiques. Nous avons donc créé un Baromètre qui ne concerne, pour l'instant, que les pays du G7. Il en ressort des stéréotypes extrêmement persistants, pas en France qui est en première place sur nombre de sujets, mais en Allemagne et au Japon où, par exemple, une très large majorité de la population considère que concilier vie professionnelle et vie familiale est impossible. « *Vous devez choisir !* », déclarent ainsi les jeunes femmes allemandes et elles en sont convaincues.

Aujourd'hui encore, quatre personnes sur dix pensent que les hommes et les femmes ont un cerveau différent... Selon cette approche, les femmes ne peuvent suivre que des études littéraires, alors que les hommes peuvent embrasser des carrières scientifiques et techniques.

Toutefois, il existe une réelle maturité du grand public, notamment en France. En août dernier, en pleine crise sanitaire, le Baromètre du *Women's Forum*, réalisé avec *Ipsos*, a montré que 96 % des personnes sondées, des hommes et des femmes qui ne sont pas des experts sur la question, estimaient que la priorité des priorités était l'égalité femmes-hommes. Pour 84 % d'entre eux, cette égalité permettrait notamment de créer une économie plus saine et plus performante. 78 % jugeaient également que les femmes devaient avoir le même accès que les hommes aux métiers STEM (sciences, technologie, ingénierie et mathématiques), notamment pour travailler sur des programmes d'intelligence artificielle plus éthiques et pour bâtir une société plus juste. Cette maturité du public est phénoménale, alors qu'attend-on maintenant ? Je souhaitais partager avec vous ces éléments et ces données car ils soutiennent véritablement notre démarche des « femmes protagonistes ».

Si vous le permettez, je vais également vous rappeler d'autres données, car nous nous appuyons sur des fondamentaux pour réussir notre démarche, et notamment sur les lois, afin de voir ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas. Bien entendu, nous y associons pleinement le monde économique. Rien ne pourra se faire, rien ne pourra avancer, si les grands décideurs politiques et économiques ne travaillent pas de concert. C'est pour cette raison que le *Women's Forum* se concentre actuellement sur un tour de table avec les grands groupes français et européens. Peut-être devrions-nous être plus inclusives et aller à la rencontre des petites et moyennes entreprises, mais notre ADN c'est d'abord des grands groupes, car ils sont les locomotives du changement.

Le *Women's Forum* s'appuie donc sur un Comité Stratégique et des partenaires globaux, issus des grands groupes, qui ont envie de faire avancer la voix des femmes. Côté Français, nous travaillons, par exemple, avec *Axa*, *BNP Paribas*, *Bouygues*, *Engie*, *L'Oréal* ou encore *Michelin*. À l'international, nous sommes en contacts réguliers avec des entreprises comme *Lenovo*, dont l'entité française a été dirigée par Élisabeth Moreno, actuelle ministre chargée de l'égalité entre les femmes et les hommes, de la diversité et de l'égalité des chances.

Faire converger et travailler ensemble les grands leaders politiques et économiques est vraiment une des spécialités du *Women's Forum*. Il s'agit de travailler pour les influencer, au sens noble du terme, et de les fédérer.

Dans ce contexte, la loi Copé-Zimmermann, c'est dix ans de succès et un formidable accélérateur de progrès. Ce texte a permis un changement des mentalités, comme il a permis d'améliorer les performances des

entreprises - ce constat est unanime. Grâce à lui, les femmes ont commencé à se faire confiance et, ainsi, elles ont pu apporter leur contribution à la société. La loi a fait éclore un pool de talents féminins : les femmes sont nombreuses et elles sont formidables !

Je pense que cette loi a aussi permis de professionnaliser le recrutement des cadres et cadres dirigeants. Aujourd'hui, les entreprises recherchent des profils, femmes ou hommes, dont les compétences correspondent à leurs besoins et qui leur apportent une diversité de perspectives et donc une richesse supplémentaire. Il n'y a guère longtemps, les recrutements ne se fondaient pas forcément sur ces critères et nous le savons tous. À mes yeux, ce mouvement est irréversible.

On doit aussi se féliciter que la France soit le pays qui, dans le monde, favorise le plus le travail des femmes.

Dans quel autre pays au monde, en effet, les femmes peuvent-elles ne pas travailler le mercredi, sans craindre pour leur carrière ? Dans quel autre pays au monde les familles reçoivent-elles des aides pour faire garder leurs enfants à domicile ? Dans quel autre pays au monde peut-on déposer ses enfants à l'école à partir de 8 heures et venir les chercher après 17 heures ? Dans combien de pays au monde y a-t-il des milliers de crèches réparties sur tout leur territoire ? Nulle part, sauf en France, et on ne le dit pas assez !

Tous ces dispositifs ont concouru et concourent à ce que les femmes construisent leur parcours et s'investissent dans leur carrière professionnelle ou politique. Je pourrais aussi évoquer l'Index Pénicaud, dont l'esprit commence à s'exporter à l'étranger. Bref, soyons fières de nous.

Aujourd'hui, 45,2 % de femmes siègent dans les conseils d'administration en France, contre 36 % en Italie et 35 % en Allemagne - sachant que ces deux pays ont des quotas différents des nôtres. Concernant les pays du G20, l'Australie affiche 31 %, l'Afrique du Sud 28 %. La Norvège, dont on vante pourtant la suprématie dans ce domaine, est à 40 % et la Suède à 37 %. La France fait donc mieux que tous les autres pays de l'OCDE.

Bien que les mentalités évoluent, il reste encore beaucoup de travail à accomplir. Je suis convaincue que les pays réfractaires aux quotas - quand je dis réfractaires, cela signifie qu'ils refusent d'évoquer le sujet, tels les États-Unis et le Canada - évolueront également dans les prochaines années. D'autres régions du monde, comme l'Asie et particulièrement l'Asie du Sud, où le sujet est absolument tabou, y compris chez les femmes, seront sans doute plus difficiles à convertir. Les pays de cette région plafonnent d'ailleurs à moins de 25 % en moyenne et comptent de très mauvais élèves : 11 % pour la Chine, 8 % pour le Japon et 3 % pour la Corée du Sud. Même Singapour, qui est un des fers de lance économique de la zone, n'affiche que 10 %.

Pour revenir sur la situation du Canada, c'est la société civile et des réseaux comme *La Gouvernance au féminin* qui se sont substitués au législateur. Grâce à leur formidable travail de terrain avec les entreprises, notamment sur le volet du recrutement, le Canada compte, malgré tout, quelque 30 % de femmes au sein des conseils d'administration des grandes entreprises.

Le *Women's Forum* réalise un travail analogue à l'international. Depuis une douzaine d'années, avec l'initiative *CEO Champions*, nous stimulons, par exemple, des patrons de grandes entreprises à travers le monde qui souhaitent amorcer des changements de pratique. En 2019, en présence notamment de Christine Lagarde, nous avons ainsi organisé notre *Forum des Amériques* au Mexique, avec autour de la table des patrons plus que sceptiques vis-à-vis de notre démarche. Il y a moins de 8 % de femmes dans les instances dirigeantes au Mexique. Le conseiller du Président Obrador, par ailleurs grand chef d'entreprise, a cependant été très sensible à notre discours. Sans promettre une politique de quotas, il s'est publiquement emparé du sujet et a mis en place des groupes de travail. Pour être tout à fait honnête, cela n'avance pas à une vitesse folle, mais la sensibilisation est bien là.

En 2019 toujours, nous avons eu la même démarche à Singapour, avec des patrons français venus dire en quoi la présence de femmes était bonne pour l'attractivité et la performance économique des entreprises. À la suite de cette initiative, le gouvernement singapourien, les entreprises et la bourse se sont saisis de cette question et le sujet a beaucoup avancé depuis.

Par ailleurs, sans faire d'ombre aux cabinets de chasseurs de têtes, le *Women's Forum* a un pool de personnalités, orientées *business*, que nous recommandons en France ou à l'international pour des postes de dirigeantes. Depuis treize ans, nous accompagnons également la promotion de jeunes cadres et dirigeantes de moins de quarante ans dans leur parcours professionnel, *via* notre initiative *Rising Talents*. Pour ne citer qu'elles, Agnès Pannier-Runacher, ministre déléguée chargée de l'industrie, et Karima Silvent, directrice des ressources humaines d'*Axa*, sont des *Rising Talents*. À ces postes, elles deviennent assurément des ambassadrices qui pourront à leur tour recruter plus de femmes et favoriser leur présence au sein des instances dirigeantes.

Comme vous le savez, à l'issue du dernier G7, le Gouvernement m'a confié la mission de promouvoir les filières STEM auprès des jeunes femmes et des femmes, dans le cadre de la formation tout au long de la vie, car ces filières préparent aux métiers de demain. Il s'agit d'une priorité du *Women's Forum*. Notamment à l'occasion du prochain *Women's Forum 'G20'*, que nous organiserons du 17 au 19 octobre prochain, nous allons donc proposer aux chefs d'État et aux chefs des gouvernements du G20 une série de mesures qui nous tiennent à cœur, dont l'une a pour objectif d'instaurer des quotas au sein des Comex. Nous sommes d'ailleurs pleinement aux côtés

d'Élisabeth Moreno et de Bruno Le Maire, ministre de l'économie, des finances et de la relance, qui portent un projet de loi en ce sens qui sera présenté le 15 mars prochain.

Dans ce contexte, il nous paraît essentiel que, d'ici à 2025, 30 % des femmes qui siégeront dans les conseils d'administration soient justement issues des filières STEM. Parce que si l'on veut que les femmes participent à la transformation du monde et qu'elles décident des stratégies financières des entreprises, il faut absolument qu'elles sachent parler chiffres. Si elles parlent chiffons, personne ne les écoutera !

Je suis par ailleurs persuadée que si les jeunes filles savent que des places les attendent dans les Comex, alors elles choisiront les STEM. *A contrario*, sans garantie, elles n'iront peut-être pas vers ces filières.

La France a toujours été un pays d'ingénieurs, soyons maintenant un pays d'ingénieuses ! Je pense que l'on s'apercevra alors qu'en termes d'attractivité et d'innovation, qui sont l'ADN de notre pays, la France n'a rien à prouver. Je vous remercie.

Dominique Vérien, rapporteure. – Sans attendre je donne la parole à Catherine Ladousse.

Catherine Ladousse, ex-directrice de la communication de Lenovo, co-fondatrice et présidente honoraire du Cercle InterElles. – Au préalable, je souhaite partager l'enthousiasme de Chiara Corazza. Merci pour cette invitation et pour cette opportunité qui m'est donnée de vous rencontrer à nouveau, Madame Zimmermann, et d'entendre Laurence Parisot.

Cela fait trente ans que je suis sur le terrain de l'entreprise - j'ai toujours travaillé pour des entreprises internationales, comme *American Express*, *IBM* et *Lenovo*. Depuis toutes ces années, je me bats pour l'égalité et pour l'équilibre des genres.

Dans le secteur technologique et scientifique, on n'évoque pas de parité, parce que la base est tellement faible qu'il vaut mieux parler de mixité.

Je voudrais également saluer l'impact de la loi de 2011. Au-delà des chiffres, je voudrais évoquer l'engouement - le mot a déjà été utilisé - qu'elle a suscité, accompagnant cette conviction qu'il s'agit d'une vraie avancée dont notre pays peut être fier.

Il y a dix ans, je me souviens qu'au *Women's Forum*, alors que la loi venait d'être votée, mes collègues américaines et chinoises n'en revenaient pas ! Elles s'interrogeaient, avec une petite pointe d'envie, pour savoir comment nous allions nous y prendre pour appliquer ce texte dans les entreprises.

Aujourd'hui, je pense aussi que nous sommes à un moment charnière. La célébration de cette loi Copé-Zimmermann est une formidable opportunité pour nous, acteurs et actrices de la société civile et pour l'État, pour faire en sorte que l'on continue d'avancer. Ce texte a prouvé que les quotas et les obligations imposés par le gouvernement et l'État ont permis que les évolutions nécessaires s'opèrent plus rapidement.

Pour autant, étant adepte du cercle vertueux, je pense que la loi n'est en soi pas suffisante. Il faut aussi une conjonction qui combine une volonté politique forte, qui s'exprime évidemment à travers la loi, une pression sociétale et des enjeux de performance économique.

Heureusement, aujourd'hui, grâce justement à toutes les études qui ont été conduites par le *Women's Forum*, celle de l'OCDE et de McKinsey, nous ne sommes plus trop obligées d'expliquer que la mixité est un facteur de performance économique. Cela semble globalement acquis.

Désormais, les questions portent davantage sur le comment : comment attirer les talents, notamment dans les secteurs où les femmes sont en minorité, et comment faire pour parvenir à la mixité au sein de l'entreprise. Par ailleurs, attirer les femmes suppose qu'elles évoluent au sein des entreprises : même si le dirigeant est convaincu par la cause, il y aura toujours quelqu'un aux RH ou ailleurs pour ne pas prendre la bonne décision de recrutement au bon moment. Dans ce contexte, il paraît nécessaire que des objectifs chiffrés et mesurables soient imposés. S'ils ne sont pas atteints, alors il faut sanctionner les entreprises.

De notre côté, nous allons continuer à travailler dans nos réseaux. Il y a vingt ans, j'ai eu la chance de pouvoir participer à la création d'un des premiers réseaux d'entreprise chez *IBM* qui bénéficiait de l'influence anglo-saxonne. Jusqu'à récemment, la PDG était une femme ; la filiale française est dirigée aussi par une femme et le *Comex* est désormais paritaire. Bref, j'ai conscience qu'il reste encore beaucoup à faire, mais lorsque les entreprises sont très engagées, elles parviennent à des résultats. J'aimerais juste qu'on aille un peu plus vite.

Le 4 mars prochain, le *Cercle InterElles*, qui est un réseau de réseaux regroupant une quinzaine de grandes entreprises françaises et étrangères du secteur technologique et scientifique, fêtera ses vingt ans.

Il est vrai que lorsqu'on regarde le chemin parcouru, on peut estimer que le verre est à moitié plein. Mais si des choses extraordinaires ont été accomplies, le plafond de verre est toujours là. Ainsi, 20 % de femmes seulement occupent des postes de cadres dirigeants dans les entreprises technologiques et scientifiques. Mais comme elles n'emploient que 30 % de femmes, on nous rétorque qu'il est difficile d'avoir 50 % de femmes à la direction !

Cela dit, je pense qu'aujourd'hui il y a une forte impulsion des réseaux. Ils sont d'ailleurs de plus en plus nombreux, voire pléthoriques.

Je voudrais dire à ceux qui nous écoutent, et surtout les jeunes générations : prenez le temps d'aller dans les réseaux professionnels. C'est très important. Comme je l'ai entendu au cours de la matinée, les femmes, pour de multiples raisons, par manque de temps souvent, et parce qu'elles n'ont pas cette culture, cette tradition, ne vont pas spontanément vers les réseaux professionnels, contrairement aux hommes qui sont naturellement en réseau. Il faut donc inciter les femmes à investir ces espaces et qu'elles comprennent que le réseau, c'est du temps professionnel, même si on y va sur son temps libre. Les réseaux sont aussi des lieux d'apprentissage. Ils permettent de décrypter les codes de l'entreprise. Ils sont également des lieux où existe une certaine liberté de parole, hors de la hiérarchie. Les entreprises ont d'ailleurs bien compris que les réseaux étaient des plateformes très innovantes parce que force de propositions.

En cette période de crise, je dois dire qu'autour de nous, toutes celles qui sont investies dans des réseaux ont passé une grande partie de leur temps en visioconférence ! Cette solidarité et cette sororité sont extrêmement importantes. Elles le sont d'autant plus qu'elles battent en brèche le piège des stéréotypes qui invoquent très souvent la compétitivité, voire l'agressivité, que les femmes auraient les unes envers les autres dans le monde de l'entreprise. Or selon moi, la multiplication des réseaux est justement la preuve de cette sororité entre les femmes et de leur envie d'être unies.

Je veux préciser que ces réseaux féminins sont aussi mixtes. Je ne veux pas oublier les hommes qui, toujours plus nombreux, soutiennent ce mouvement. Je pense d'ailleurs qu'il est essentiel qu'ils soient avec nous, car ce sont eux qui ont le pouvoir !

Un autre phénomène intéressant à relever à propos des réseaux, c'est qu'ils rassemblent de plus en plus de collectifs autour d'eux.

Ainsi, Laurence Rossignol avait réuni une quarantaine de réseaux de toutes sortes (réseaux sur les droits fondamentaux comme l'association contre l'excision, d'autres sur l'égalité professionnelle comme le *Cercle InterElles* (www.interelles.com) ou *Femmes Ingénieurs* (www.femmes-ingenieurs.org), d'autres encore du monde culturel ou sportifs), afin qu'ils travaillent ensemble sur la question du sexisme. Nous avons ainsi créé le collectif « Ensemble contre le sexisme ». www.facebook.com/EnsembleContreLeSexisme. Dans le sillage de ce précédent, d'autres initiatives du même genre ne cessent de se développer depuis.

À l'époque, j'ai trouvé cette démarche particulièrement pertinente parce qu'elle a permis de réunir toutes nos forces et toutes nos énergies pour lutter contre le sexisme, pierre angulaire qui légitime toutes les inégalités, comme l'a d'ailleurs si bien montré Brigitte Grésy. Le prochain rendez-vous de ce collectif, qui existe depuis quatre ans, se déroulera dans quelques jours,

le 25 janvier, à l'occasion de la Journée nationale de lutte contre le sexisme, consacrée cette année aux violences économiques.

Pourquoi les secteurs scientifiques et technologiques ne parviennent-ils pas à recruter des femmes – une étude récente, menée par *Gender Scan*, a ainsi montré que 40 % des femmes diplômées de STEM quittent cette filière ? Ce n'est pas par manque d'intérêt, mais le déséquilibre de genre est tellement fort dans ces entreprises, la prédominance masculine tellement marquée, que les femmes ne s'y sentent pas à l'aise.

Je veux signaler également la création d'un autre collectif, qui vient juste de voir le jour sous le nom de *2GAP : 2gap.fr/*, qui rassemble une quarantaine de réseaux du secteur public et privé engagés pour défendre une gouvernance partagée. C'est également une initiative à souligner et à saluer.

Je dois vous indiquer, à vous toutes, que je suis très émue et très honorée d'être au Sénat ce matin. En travaillant avec des femmes de la haute administration, je mesure combien nous avons intérêt à œuvrer ensemble car nous sommes pareillement confrontées au plafond de verre. Même si le secteur privé, pour de multiples raisons - qu'elles soient liées à des questions économiques ou à la pression de la productivité - a eu besoin de recourir à la mixité, il a finalement pris de l'avance sur des politiques d'égalité pour permettre d'attirer de plus en plus de femmes. Je pense notamment au secteur où j'ai travaillé.

Globalement, aujourd'hui, les réseaux se structurent autour de trois grandes thématiques :

- les talents : ces réseaux ont pour vocation de donner de la visibilité aux « hauts potentiels », comme le fait *Rising Talents*, réseau porté par le *Women's Forum* ;

- la culture inclusive : ces réseaux sont dédiés, de manière large, à la lutte contre les discriminations et à la lutte contre le sexisme dans et hors l'entreprise, *via*, entre autres, des formations ou des cellules de veille pour prévenir toutes les violences ;

- les indicateurs et mesures du progrès : les réseaux incitent les directions des entreprises à déterminer des objectifs chiffrés d'égalité femmes-hommes et à les mesurer. Leurs actions aident les entreprises à se conformer à la loi (exemple avec l'Index de l'égalité salariale) mais aussi à la dépasser.

Pour ma part, j'estime que c'est une chance lorsqu'on peut s'appuyer sur une loi, à condition toutefois qu'elle fixe des objectifs raisonnables et qu'ils soient mesurables et contrôlables.

A bien des égards, la loi Copé-Zimmerman a été formidable. Au-delà des chiffres, elle a donné confiance aux femmes des entreprises concernées par le texte, mais également aux autres femmes.

Aujourd'hui, je pense qu'il faut aller plus loin, et les propos de Bruno Le Maire et d'Élisabeth Moreno, qui connaît bien le monde de l'entreprise, sont encourageants car ils vont dans ce sens.

Je pense que nous sommes à un moment clé. Je voudrais vous dire, vous qui êtes, Mesdames les sénatrices et Madame la députée, dans les instances de pouvoir et de l'État, que vous pouvez compter sur les réseaux, sur les entreprises et leurs dirigeants et dirigeantes, car ils sont convaincus de l'importance de la mixité. La mixité est, en effet, devenue un enjeu de réputation fondamental pour les entreprises.

Si, aujourd'hui, les entreprises veulent recruter les meilleurs talents, car désormais les jeunes diplômés choisissent les entreprises en fonction de leur réputation et de leur politique sociale, elles doivent soutenir et favoriser la mixité qui porte en elle le principe même d'égalité des chances. Nous voulons donc voir des femmes au plus haut niveau.

Je remercie encore Marie-Jo Zimmermann pour tout ce qu'elle a fait pour nous.

- Présidence de Mme Laure Darcos, vice-présidente -

Laure Darcos, présidente. – Merci, Madame Ladousse.

Avant que Martine Filleul prenne la parole, je souhaiterais vous faire part de mon expérience personnelle en quelques mots.

J'ai fait l'IFA (Institut français des administrateurs) en 2015 - j'ai débuté dans la politique très jeune - et, à un moment donné, je me suis dit qu'il me fallait acquérir une expérience dans le monde économique, car il est très important que les politiques ne restent pas dans leur monde.

J'ai travaillé, durant huit ans, dans un grand groupe d'éditions européen au sein duquel j'ai intégré le Comex. Dès lors, j'ai voulu me perfectionner car je n'avais absolument aucune notion en finance, d'où ma formation à l'IFA - qui a été une expérience très enrichissante.

Mais, ensuite, cela a été pour moi une vraie humiliation. Pour les cabinets de recrutement, je ne rentrais, en effet, dans aucune case. Je n'étais pas étrangère, je ne parlais pas trois langues et je n'étais ni Véronique Morali, ni Patricia Barbizet, des amies qui par ailleurs me sont chères.

De fait, le plus souvent j'entendais : « *Vous ne rentrez pas dans le moule, donc on n'a rien pour vous.* » Pourtant, je pense qu'avec mon parcours, je pouvais apporter mon expérience à une entreprise, et cela dans des domaines très différents, et que les conseils d'administration auraient pu en tirer profit pour piloter leur stratégie. J'entendais également que j'allais prendre la place de celles qui attendent les cinq postes auxquels elles ont droit, puisque la loi limite à cinq les mandats des administrateurs.

Je suis alors entrée dans quelques réseaux, où j'ai effectivement constaté qu'il n'y avait pas de compétition entre les femmes, et c'est très bien !

Mais il faut que ces hommes, qui sont encore au pouvoir, sortent du confort de la cooptation d'amies ou, pire, d'épouses d'amis, ces pratiques qui produisent de l'entre soi et ne permettent aucune mixité des talents dans le monde de l'entreprise.

Nous avons toutes des parcours très différents. Pour avoir été rapporteure de la loi de programmation de la recherche, j'ai réalisé combien le numérique et l'informatique sont des secteurs où les femmes manquent cruellement, comme l'a souligné Chiara Corazza. Je pense donc qu'il est bénéfique pour les entreprises de recruter des personnes qui viennent d'un autre secteur que le leur.

Je voulais partager ce message avec vous. J'ai donc bien l'intention de continuer à travailler sur un texte sur les Comex et sur le code de gouvernance Afep/Medef. Mon expérience acquise à l'IFA aura au moins servi à pointer qu'il reste des choses à améliorer dans ce domaine.

Marie-Jo Zimmermann. - Je remercie Laure Darcos d'avoir abordé le problème du cumul de mandats, car cet aspect nous avait déjà interpellés à l'époque. Je pense qu'aujourd'hui, et je m'en suis ouverte auprès du HCE, il faut poser la question. Lorsqu'on examine les statistiques, on se rend compte que les femmes dans les conseils d'administration cumulent des mandats.

En 2011, on ne pouvait pas imposer une limitation des mandats, qui était pourtant prévue dans le texte, et que nous avons dû finalement retirer, car nous-mêmes, élus, n'étions pas visés par une limitation de cumul.

Aujourd'hui, la loi limite à deux le nombre de mandats pour les élus. Le moment est donc peut-être venu de réfléchir à limiter à trois les mandats des administrateurs.

Laure Darcos, présidente. - Merci pour cette transition. Je donne donc la parole à Martine Filleul, rapporteure.

Martine Filleul, rapporteure. - Avant de commencer, je voulais remercier les différentes intervenantes qui se sont exprimées et, en particulier, Marie-Jo Zimmermann.

Je fais le constat que toutes les interventions me semblent converger pour dire que la loi de 2011 a vraiment permis des avancées considérables en matière de parité économique, mais que cette loi a aussi ses limites.

Si vous me le permettez, je vais vous présenter une courte synthèse pour poser justement les limites que nous avons les unes et les autres repérées.

Tout d'abord, la loi de 2011 ne concerne pas de la même façon toutes les entreprises. En effet, les quotas imposés par la loi de 2011 ne sont atteints que dans les entreprises cotées du SBF 120. Pour les plus petites capitalisations, les femmes étaient moins d'un tiers dans les conseils d'administration en 2018. Les entreprises non cotées, de 500 salariés et plus et d'au moins 50 millions d'euros de chiffre d'affaires, comptaient, elles, moins de 25 % de femmes au sein de leur conseil d'administration en 2019. Enfin, les entreprises de 250 salariés et plus et de 50 millions de chiffre d'affaires, concernées par les mêmes quotas depuis le 1^{er} janvier 2020, n'ont pas encore atteint l'objectif de 40 % de femmes dans les conseils d'administration et de surveillance.

Deuxième constat, la loi dite Copé-Zimmermann ne concerne que les conseils d'administration et de surveillance. Les véritables instances décisionnaires ne sont donc pas concernées par les contraintes qu'elle a mises en place, comme cela a été repéré lors des différentes interventions.

Les quotas imposés dans les conseils d'administration n'ont ainsi pas encore aidé les femmes à pousser la porte des Comex ou des Codir. En France, dans ces lieux de pouvoir, qui ne sont soumis à aucune contrainte légale, les femmes occupent moins de 20 % des postes dans le SBF 120.

Enfin, la question du contrôle de l'application de la loi est primordiale. Or c'est en partie là que le bât blesse. Si le suivi de l'application de la loi est transparent s'agissant des grandes capitalisations boursières, il est plus aléatoire pour les autres entreprises pourtant aujourd'hui soumises aux mêmes dispositifs contraignants. Il semble que l'État manque d'outils et surtout de moyens pour contrôler l'application des dispositifs de parité économique qu'il a lui-même instaurés.

Quelles sont dès lors les perspectives d'évolution aujourd'hui : faut-il modifier la loi ? S'inspirer d'exemples étrangers, instaurer des chartes de bonnes pratiques à mettre en œuvre dans les entreprises en matière d'accès des femmes aux responsabilités économiques ? S'en remettre à l'action des régulateurs économiques pour évoluer vers plus de parité dans les responsabilités à tous les niveaux ?

Le ministre de l'économie Bruno Le Maire a annoncé hier, devant nos collègues de la délégation aux droits des femmes de l'Assemblée nationale, être favorable à l'instauration de nouveaux quotas dans les entreprises pour faire progresser l'égalité femmes-hommes, non seulement l'égalité salariale mais aussi l'égalité en matière de gouvernance.

Comme nous, il a trouvé « infiniment regrettable » qu'une seule entreprise du CAC 40 soit dirigée par une femme et il a déploré que les comités de direction ne comptent aujourd'hui que 17 % de femmes. Pour favoriser l'accession des femmes à des postes de direction dans les entreprises françaises, il s'est dit favorable à l'instauration de quotas et a

déclaré : « *il faut maintenant être capable de passer la vitesse supérieure, et donc de rentrer dans une logique plus ambitieuse qui passe par des quotas !* ».

L'ouvrage est désormais sur le métier. À nous de saisir la balle au bond et de travailler pour que la loi puisse progresser.

Pour ce faire, nous nous proposons de demander conseils, pistes de travail, avis et propositions à Françoise Savés, présidente de l'*Association des femmes experts-comptables (Afec)*, engagée pour permettre aux femmes d'accéder davantage aux véritables lieux de décision dans l'entreprise. Vous prendrez ensuite la parole, Monsieur Terrien, président de l'Institut français des administrateurs. Nous comptons également sur vous pour nous inspirer dans notre travail de parlementaire.

Madame Savés, vous avez la parole.

Françoise Savés, présidente de l'Association des Femmes experts-comptables (Afec). – Merci, Madame la sénatrice, merci, Madame la présidente, de m'avoir invitée à cette table ronde. Merci à Marie-Jo Zimmermann d'avoir si bien su restituer l'histoire de cette loi.

Je voulais d'abord vous dire que l'association que je préside a été créée en 2011 dans un but précis : accompagner le déploiement de la loi Copé-Zimmermann.

À l'époque, nous avons deux axes de travail : d'une part, utiliser le réseau des experts-comptables et commissaires aux comptes au plus près de toutes entreprises et former les femmes experts-comptables qui souhaitent rejoindre un conseil d'administration et, d'autre part, nous appuyer sur les femmes de la profession motivées pour servir d'exemples dans la sphère financière qui est la nôtre. Je précise que les hommes peuvent également adhérer à notre association, et nous en comptons parmi nous, dès lors qu'ils ont envie de porter les idées que nous développons.

Durant quatre ans, de 2014 à 2017, nous avons donc étudié le déploiement de la phase de sensibilisation de la loi Copé-Zimmermann, avant d'arriver en 2017, année d'application.

Ce que nous avons constaté en 2017 - et cela a déjà été souligné par nombre d'entre vous, je ne vais donc pas répéter ce qui a été dit - c'est que l'application de la loi de 2011 est imparfaite. En effet, seules les entreprises très médiatisées l'appliquent, parmi les 625 entreprises de la cote que nous suivions et à laquelle nous avons ajouté les entreprises cotées sur le marché *Alternext*. Plus on descendait dans le classement, plus on perdait les entreprises pour arriver à peine à 28 %.

L'année suivante, nous avons décidé d'aller plus loin pour essayer de repérer toutes les entreprises françaises qui entraient dans les chiffres d'affaires et effectifs et donc concernées par la loi Copé-Zimmermann.

Nous avons décidé, en effet, que nous ne voulions pas limiter notre étude aux entreprises cotées, puisque celles du CAC 40 et du SBF 120 avaient presque atteint les objectifs fixés par la loi. Nous voulions réellement connaître comment les autres entreprises appliquaient la loi.

Nous nous sommes heurtées à une première difficulté : la collecte de l'information.

Par ailleurs, des sociétés qui pourraient être concernées suivant les seuils d'effectif et de chiffre d'affaires n'ont pas d'organe de gouvernance collégial (conseil d'administration ou de surveillance, Comex, Codir, etc.) ; c'est notamment le cas des sociétés par action simplifiée (SAS), dont la gouvernance est organisée en toute liberté, selon les statuts définis par l'entreprise elle-même.

Ce constat souligne l'intérêt de définir les divers organes de gouvernance pouvant être visés par la loi et pas uniquement d'agir sur des seuils.

Nous avons mis en évidence le problème de la déclaration et celui du contrôle. Une loi ne peut pas prévoir un cadre et des sanctions et laisser « un trou dans la raquette », en l'occurrence : la déclaration et son contrôle.

Forte de ce constat, j'ai donc deux propositions à formuler concernant la déclaration et le contrôle.

S'agissant du volet déclaratif, il y a des précédents puisqu'existe, d'une part, l'Index d'égalité des salaires, que les entreprises ont l'obligation de publier et d'adresser à l'inspection du travail, et, d'autre part, la déclaration des bénéficiaires effectifs, encadrée par la loi de lutte contre le blanchiment. Je rappelle qu'en France, le registre du commerce et des sociétés est administré par les greffes des tribunaux de commerce.

Pour en revenir à mes propositions, de manière simple et peu coûteuse, les entreprises auraient donc pour obligation de déclarer chaque année, au moment du dépôt des comptes annuels et du rapport de gestion, la composition de leur gouvernance, auprès des greffes des tribunaux de commerce, *via* le service *Infogreffe* en ligne. Ce rapport détaillerait comment est organisée la gouvernance (Comex, Codir, autre organe). Il y serait indiqué la répartition femmes-hommes.

Concernant le contrôle, il peut être effectué à deux niveaux.

Dans les entreprises visées par loi et dotées d'un commissaire aux comptes, ce dernier pourrait tout à fait contrôler si la parité des organes de gouvernance est respectée, dès lors que les entreprises auront l'obligation de faire figurer cette information dans le rapport de gestion.

À mon sens, ce cercle est vertueux car dès lors qu'il y a une obligation déclarative assortie de sanctions, les professionnels sont là pour le rappeler et le contrôler ; le but est de ne jamais arriver à la sanction.

Notre travail de conseil est d'assurer, au niveau du tissu des entreprises françaises, que les règles posées par la loi Copé-Zimmermann ruissellent jusqu'aux plus petites entreprises.

Laure Darcos, présidente. – Merci, Madame Savés, d'avoir été si concrète.

Marie-Jo Zimmermann. – Ces propositions sont imparables. Elles vont permettre une vraie bascule dans l'application de la loi. Je le redis ici, Agnès Bricard et Françoise Savés sont des femmes exceptionnelles et je les remercie une nouvelle fois de leur aide durant toutes ces années.

Françoise Savés. – Sans doute n'ai-je pas suffisamment insisté sur le fait que la publication de ces informations est également importante pour les chercheurs et universitaires, comme l'a très justement souligné Mme Bender.

Marie-Jo Zimmermann. – Cette loi a amorcé des changements. Désormais, il faut renforcer son ancrage juridique.

Laure Darcos, présidente. – Merci infiniment pour ces éclairages. Je donne maintenant la parole à Denis Terrien, seul homme de notre table ronde. Merci pour votre patience !

Denis Terrien, président de l'Institut français des administrateurs (IFA). – Je représente ici l'Institut français des administrateurs (IFA) en tant que président. Notre mission est de promouvoir une gouvernance responsable, créatrice de valeur durable en veillant au bien commun pour toutes formes d'organisations.

Nous sommes l'acteur de référence en France et l'association qui rassemble le plus grand nombre d'administratrices et d'administrateurs avec près de 4 000 membres. Quelque 500 personnes s'impliquent dans nos clubs et commissions pour réfléchir à l'évolution de la gouvernance.

L'IFA s'est très tôt engagé sur l'importance de la diversité dans les conseils et pour la parité. Et nous appliquons cette exemplarité à notre propre organisation. Aujourd'hui, 50 % de notre conseil d'administration est féminin.

Vous avez salué dans vos propos la prochaine présidente de *Michelin* : sachez que Angeles Garcia-Poveda, PDG de *Legrand*, entreprise également cotée au CAC 40, siège à notre conseil d'administration.

Lorsque j'ai été élu il y a deux ans, la première décision que j'ai prise a été de modifier nos statuts pour pouvoir nommer un coprésident et une coprésidente. Ce poste est aujourd'hui occupé par Guylaine Dyevre, secrétaire générale de la *BNP*. J'ai également pris soin de nommer une femme, Karine Dognin-Sauze, au poste de déléguée générale de l'IFA. Notre Club de nomination et rémunération qui a vocation à réfléchir sur cette question est présidé par une femme et plus de 50 % du bureau est féminin, règle également instituée pour nos dix clubs et commissions. Au-delà

donc de notre mission, l'IFA en tant que tel s'est engagé d'une manière très volontaire dans une représentation égalitaire.

Ainsi donc, nous prenons notre part dans les défis qui ont été lancés, et c'est une satisfaction de constater les progrès obtenus ces dernières années.

Ethics & Boards a été évoqué tout à l'heure, nous publions conjointement, chaque année, le baromètre IFA/*Ethics & Boards* qui suit l'évolution de la parité au sein des entreprises du CAC 40.

Cela a été dit, la loi est faite pour les sociétés visibles et, de fait, elle est moins efficace pour les autres.

Dans ce contexte, nous avons donc lancé deux actions. La première a consisté en la création du *Club des entreprises de taille intermédiaire* (Club ETI), présidé par Fanny Letier, avec pour objectif d'étudier la gouvernance dans ces entreprises et de publier une série de recommandations pour rééquilibrer et améliorer la gouvernance des ETI : une présence plus paritaire d'administrateurs et d'administratrices fait partie de ces recommandations.

Nous proposons également aux entreprises et à leurs dirigeants divers outils d'aide et d'accompagnement, notamment *La bourse aux mandats* pour faciliter ces évolutions.

Un défi à relever est d'améliorer la représentation des femmes dans les comités spécialisés. Dans ce domaine, la formation des administratrices et des administrateurs est un levier essentiel.

Cette année nous sommes heureux d'annoncer que plus de 1 000 administratrices et administrateurs auront été formés *via* nos programmes de formation. Je pense notamment à notre partenariat historique avec Sciences Po et, plus récemment, avec HEC, qui porte spécifiquement sur les ETI familiales, et encore celui avec *Audencia* à Nantes.

Hier, j'étais aux côtés de Cédric O, secrétaire d'État chargé de la transformation numérique et des communications électroniques, pour lancer une série de recommandations concernant la gouvernance dans les *start-up* et les entreprises innovantes à forte croissance, celles qui feront en partie l'économie de demain

Aujourd'hui, se pose aussi la question d'élargir la loi aux Comex et Codir.

Je vais vous répondre cette fois avec ma « casquette » de dirigeant et de président d'entreprise.

J'ai été la première personne à nommer une femme comme présidente d'une institution financière en France, en l'occurrence *Cofidis*. Dans l'entreprise technologique où j'exerce, la numéro deux est une femme et je vais bientôt recruter une femme pour diriger nos activités en France. Je m'assure donc avec vigilance de l'équité au sein des équipes dirigeantes.

En revanche, je ne vous cacherai pas qu'instaurer une loi par pourcentage m'inquiète. Je vais vous dire pourquoi. J'ai eu la chance de travailler dans des univers très féminins, dans l'univers de la mode ou dans celui de la petite enfance, en l'occurrence celui des crèches. Dans la mode, près 80 % des employés sont des femmes et les comités de direction sont entre 60 à 80 % féminins. Dans les crèches, 95 % des employés sont aussi des femmes, par conséquent, les comités de direction ne comptent que des femmes. Si on institue des quotas en pourcentage, le problème à résoudre s'inverse dans ces secteurs.

En tant que dirigeant, je soutiens donc la proposition de l'instauration d'un ratio qui tiendrait compte du contexte et du secteur donné des entreprises.

Si l'on considère les entreprises du CAC 40, les plus en avance sur l'application de la parité sont des sociétés de la beauté et du luxe comme LVMH et L'Oréal. Ma recommandation n'est donc pas une loi absolue mais une loi relative, adaptée à la typologie des employés de chaque secteur. Je sais que ce critère est sans doute plus délicat à manier, mais il répondra mieux à la dynamique des entreprises.

Par ailleurs, la question du temps doit être posée. Former une personne pour intégrer un Comex ou un Codir prend plusieurs années.

Dans cette période d'adaptation, je suis pour la démarche du « comprendre et expliquer ». Il faut qu'en début d'année, chaque direction générale soit en mesure de dire les actions qu'elle va mener pour avancer sur la question de la diversité.

En résumé, mes deux recommandations portent sur l'instauration d'un ratio qui tient compte de la typologie des employés et d'un temps dédié à la formation des dirigeants.

Laure Darcos, présidente. – Merci infiniment. S'agissant des quotas, je voulais souligner que pour nombre d'entre nous, l'idée n'était pas très séduisante au départ. Cela évoquait un peu les quotas laitiers... Cela dit, je pense que cette étape était obligatoire et que si nous ne l'avions pas instituée, nous serions encore en minorité. D'ailleurs, le Sénat n'a pas encore atteint la parité dans ses rangs, mais il progresse. Malheureusement, et même si cela est compliqué, nous n'avons bien souvent pas d'autre choix que de fixer un seuil pour motiver et impulser la mise en œuvre de ce principe.

Par ailleurs, il est amusant de constater aujourd'hui que les hommes s'inquiètent que, dans certains secteurs, ils pourraient être minoritaires et qu'ils devront eux aussi progresser ! Cela fera peut-être du bien aux hommes de travailler dans les crèches...

Joëlle Garriaud-Maylam, rapporteure. – Je voudrais simplement souligner, pour revenir sur l'histoire de la loi de 1999 sur l'égal accès des femmes et des hommes aux mandats électoraux et fonctions électives, que

nous avons toujours refusé de parler de quotas au profit du terme de parité, qui portait en lui une valeur d'équité et qui rejoint celle de l'équilibre, notion plusieurs fois soulignée ce matin.

Marie-Jo Zimmermann. – Sur le temps de formation, je crois que tout le monde s'accorde à dire qu'effectivement on ne peut rien imposer en un temps très court. La loi sur les conseils d'administration laissait six ans aux entreprises pour s'adapter.

Je voulais rappeler aussi que, par rapport aux statistiques, la loi Vallaud-Belkacem de 2014 a également prévu un délai de six ans pour permettre aux entreprises de s'adapter.

S'agissant des secteurs, je crois qu'une réflexion existe au Medef sur cette question. Je pense qu'il faut faire confiance à l'intelligence du Gouvernement et à celle du législateur pour résoudre le problème.

Ma préoccupation, depuis que je travaille sur cette question - cela fait près de vingt ans - a toujours été l'application de la loi sur l'égalité professionnelle à l'ensemble de l'entreprise. Par conséquent, si aujourd'hui on se pose la question de la parité au sein des Comex et des Codir, c'est, entre autres, parce que la loi « Génisson » de 2001 n'a pas été respectée. Il faut être très clair à ce sujet.

On ne peut pas rattraper avec un texte ce qui n'a pas été fait pendant des années. En revanche, il y a sans doute un mixte à opérer. J'ai d'ailleurs eu ce même discours hier avec Élisabeth Moreno. À mon sens, il ne faut pas imposer un quota aux Comex et Codir. En revanche, il faut certainement taper du poing sur la table. Il faut appliquer les lois sur l'égalité professionnelle dans toute l'entreprise. Il en résultera automatiquement davantage de femmes dans les Codir et les Comex. J'avoue qu'il me semble perturbant de devoir dire cela en 2021 !

Pourquoi n'y a-t-il pas de femmes dans les Codir et les Comex ? Pourquoi parle-t-on de fissurer le plafond de verre et pas de l'exploser ? Ces questions me taraudent depuis des années. La réponse est, tout simplement, que l'excellente loi de 2001 sur l'égalité professionnelle n'a pas été respectée.

Certes, c'est bien de proposer de contrôler la loi et de légiférer encore et encore mais commençons par appliquer la loi « Génisson » sur l'égalité professionnelle !

Je rappelle qu'en 2017, les ordonnances ont enlevé du code du travail de nombreuses avancées... Revenons donc à l'essentiel, l'égalité professionnelle. Sinon, nous ne serons pas respectées.

Catherine Ladousse. – Je suis parfaitement d'accord. Les Comex sont la face visible de l'iceberg. S'il est peut-être important de légiférer, il est aussi tout important que l'on puisse s'appuyer sur des outils qui existent déjà, comme l'Index Pénicaud, qui mériterait cependant d'être révisé.

J'entends bien que l'on puisse se questionner sur la présence de tel ou tel pourcentage de femmes et d'hommes dans tel ou tel secteur et sur le temps nécessaire à la formation des dirigeants, mais c'est un piège qui risque de ralentir les progrès dans ces secteurs.

Denis Terrien. – Je ne visais pas les secteurs où il y a moins de 50 % de femmes, voire moins, mais ceux où elles sont en majorité, afin de rétablir l'équité de la représentativité.

Catherine Ladousse. – Peut-être vous ai-je mal compris. Je crois comprendre que le Medef s'interroge également sur la question des secteurs dans lesquels il y a justement une minorité de femmes et sur la manière dont elles vont pouvoir accéder à des fonctions dirigeantes. Cependant, je pense que les femmes qui travaillent dans des secteurs où elles sont minoritaires doivent avoir les mêmes aspirations et les mêmes espoirs que celles des autres secteurs.

Laure Darcos, présidente. – Nous le disions en plaisantant tout à l'heure, mais je pense qu'imposer la parité dans les secteurs où les hommes sont minoritaires peut aussi leur faire du bien.

En politique, les femmes héritent souvent de la délégation générale aux affaires scolaires ou au social alors que les finances sont pour les hommes - même si cela évolue un peu. Je ne parle même pas ici, au Sénat, de la commission des affaires étrangères dont le bureau est déjà très masculin et qui compte une très forte majorité d'hommes !

Je pense que la nouvelle génération des hommes est prête pour ce changement de mentalité, pour certains en tout cas. Je reste convaincue qu'il serait intéressant aussi, pour eux, de pouvoir travailler dans des secteurs « dédiés aux femmes ».

Je voulais vous remercier, Monsieur Terrien, pour le travail sur l'ETI mené par l'IFA et les formations que l'Institut développe sur cette thématique. Je me souviens que lors de la formation que j'ai suivie à l'Institut en 2015, le sujet était souvent abordé, comme a été abordé celui des entreprises familiales qui restent extrêmement masculines.

Je précise que cette table ronde a été enregistrée et qu'elle fera l'objet d'un compte rendu.

Je souhaite vous remercier infiniment pour ces échanges qui ont été très constructifs pour nous tous. Je pense qu'ils ont conforté beaucoup d'entre nous à continuer de travailler sur le sujet.

Je souhaite, pour conclure, un très bon anniversaire à Marie-Jo Zimmermann !

Audition de Mme Marie-Pierre Rixain, présidente de la délégation aux droits des femmes de l'Assemblée nationale

(31 mars 2021)

Présidence de Mme Annick Billon, présidente

Annick Billon, présidente. – Madame la présidente, chers collègues, nous avons aujourd'hui le plaisir d'auditionner notre collègue députée Marie-Pierre Rixain, présidente de la délégation aux droits des femmes de l'Assemblée nationale, sur la proposition de loi visant à accélérer l'égalité économique et professionnelle qu'elle a déposée avec de très nombreux autres collègues députés le 23 mars dernier et qu'elle avait annoncée le 8 mars, journée symbolique entre toutes pour les droits des femmes !

Nous avons tenu à entendre Marie-Pierre Rixain aujourd'hui car sa proposition de loi fait écho aux travaux entrepris par notre délégation à l'occasion du dixième anniversaire de la loi Copé-Zimmermann du 27 janvier 2011 relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration et de surveillance et à l'égalité professionnelle.

En effet, le 21 janvier dernier, nous avons organisé une très belle table ronde permettant de tirer le bilan des dix ans d'application de cette loi, à laquelle ont participé non seulement Marie-Jo Zimmermann en personne, mais aussi Laurence Parisot, Chiara Corrazza du *Women's Forum*, Catherine Ladousse du *Cercle InterElles* ou encore Françoise Savés, de l'*Association des femmes experts-comptables*, pour ne citer qu'elles.

Nous avons désigné à cette occasion un trio de rapporteuses pour guider notre réflexion :

- Joëlle Garriaud-Maylam, qui fut en 2010 l'auteure du rapport que notre délégation consacra à la proposition de loi de Marie-Jo Zimmermann, rapport intitulé *Vers la parité pour la gouvernance des entreprises* ;

- Martine Filleul et Dominique Vérien, toutes deux vice-présidentes de notre délégation, qu'elles ont rejointe en 2017.

Malheureusement, Dominique Vérien n'est pas avec nous ce soir, puisqu'elle assiste en ce moment même, en tant que rapporteure pour la commission des lois, au débat sur le projet de loi portant sur le respect des principes de la République.

Je donnerai la parole à mes collègues Martine Filleul et Joëlle Garriaud-Maylam après l'intervention de Marie-Pierre Rixain.

Chère Marie-Pierre Rixain, comme vous le savez, le monde de l'entreprise, la place qu'y occupent les femmes à tous les niveaux et les questions relatives à l'égalité professionnelle sont pour nous des sujets majeurs.

La proposition de loi visant à accélérer l'égalité professionnelle et économique que vous avez déposée le 23 mars dernier a pour ambition d'accélérer la participation des femmes au système économique et professionnel. Pour ce faire, elle préconise notamment de passer à une seconde étape, après la loi Copé-Zimmermann du 27 janvier 2011 dont le bilan est à la hauteur des objectifs assignés, mais dont l'effet de ruissellement espéré sur la place des femmes dans l'ensemble des instances de direction des entreprises se fait toujours attendre. Cette seconde étape consiste à promouvoir activement la présence des femmes aux postes de responsabilités au sein des entreprises.

Je vous inviterai donc, dans un premier temps, à nous présenter d'une part, le contexte ayant conduit au dépôt de votre proposition de loi et, d'autre part, le contenu de votre proposition de loi s'agissant notamment des dispositions relatives au renforcement de la parité économique au sein de la gouvernance des entreprises françaises, à l'encouragement de l'entrepreneuriat féminin, mais aussi plus globalement à l'accélération de l'égalité professionnelle *via* la réduction des inégalités salariales.

Peut-être pourriez-vous également, dans un second temps, nous dresser le bilan des auditions menées par la délégation aux droits des femmes de l'Assemblée nationale, dans le cadre de sa mission d'information sur l'égalité économique et professionnelle ? Vous avez en effet entendu les témoignages et les retours d'expérience de personnalités très intéressantes et aux profils variés qui vous ont sans doute inspiré des réflexions et des propositions que vous pourriez partager avec nous.

Nous nous réjouissons de constater qu'il existe entre nos deux délégations une convergence de vues sur les questions d'égalité professionnelle, sur la nécessité de favoriser l'accession des femmes à des postes de direction dans les entreprises françaises et sur celle, comme l'avait souligné le ministre Bruno Le Maire devant votre délégation le 18 janvier dernier, de « passer la vitesse supérieure et donc de rentrer dans une logique plus ambitieuse qui passe par des quotas ».

Chère Marie-Pierre Rixain, Madame la présidente, je vous cède bien volontiers la parole, en espérant que cette proposition de loi aura un parcours rapide et couronné de succès. Nous y serons attentifs au Sénat, bien entendu.

Marie-Pierre Rixain, présidente de la délégation aux droits des femmes de l'Assemblée nationale. - Merci Madame la présidente, chère Annick Billon, Mesdames et Messieurs les sénateurs pour votre accueil. Comme vous, je me félicite que nos deux délégations puissent échanger sur

ce sujet déterminant pour l'égalité entre les femmes et les hommes qui est celui de l'égalité économique et professionnelle.

Je me félicite également que vous vous soyez saisi des dix ans de la loi Copé-Zimmerman pour que nous menions une réflexion commune sur une page nouvelle qui pourrait se construire au-delà des effets et des résultats avérés de cette loi, que vous avez-vous-même soulignés.

En tant que présidente de la délégation aux droits des femmes de l'Assemblée nationale, il m'a paru essentiel de fêter l'anniversaire de ce texte fondateur à bien des égards, alors porté par une autre présidente de la délégation en son temps, Mme Marie-Jo Zimmermann, que je salue ici. Dix ans après l'adoption de la loi relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration et de surveillance, notre délégation a tenu un colloque visant à dresser le bilan de ce texte dont la France continue de s'enorgueillir encore aujourd'hui, mais aussi pour en imaginer les étapes suivantes.

Au cours de nos échanges, nous avons fait le constat du caractère révolutionnaire de la loi Copé-Zimmermann, en ce qu'elle a ouvert la voie à l'instauration d'une logique contraignante, d'une exigence même, de parité dans le monde de l'entreprise. Elle a entériné le fait que la bonne volonté des uns et des autres ne suffit pas à garantir à chacune et à chacun d'entre nous leurs droits professionnels et économiques. Elle a aussi entériné le fait que la logique des quotas fonctionne contre l'endogamie, et même très bien, comme vous l'avez souligné, Madame la présidente. Non seulement elle a permis de féminiser les conseils d'administration et de surveillance des entreprises, mais surtout, elle a offert la possibilité à plusieurs milliers de femmes de prouver leur valeur et de montrer qu'autant que les hommes, elles ont leur place dans les instances de gouvernance économique et les compétences pour la tenir.

Cette place est essentielle. Non, elle n'est pas qu'une récompense donnée aux meilleures d'entre nous. Elle constitue, au contraire, un puissant vecteur d'accompagnement des dispositions prescrivant l'égalité professionnelle et salariale. Car la place accordée aux femmes dans les instances dirigeantes des entreprises en dit long sur la considération du rôle plus général que l'on attribue aux femmes dans l'économie. Leur permettre d'y siéger, c'est d'abord reconnaître socialement ce rôle et par extension celui de toutes les femmes. C'est briser le plafond de verre et introduire une nouvelle norme favorable à toutes. Donner leur juste place aux femmes à la tête des grandes sociétés françaises présente autant de justifications économiques que morales ou éthiques.

Dans une société où la puissance économique est telle, le pouvoir des femmes en la matière est déterminant pour la réalisation de l'égalité des sexes que nous portons. L'autonomie économique est intrinsèque à l'émancipation des individus et le genre ne doit plus y faire échec. Bien sûr,

en parallèle, il nous faut continuer de corriger les inégalités systémiques qui en empêchent la réalisation et lutter contre l'inégalité qui parfois demeure l'évidence. Aussi, et sans revenir sur les chiffres que nous connaissons toutes, la loi Copé-Zimmermann a en effet produit ses effets et prouvé son efficacité. Malheureusement, vous l'avez également souligné, Madame la présidente, elle n'a pas entraîné dans son sillage la féminisation de la direction opérationnelle des entreprises, non pas parce que le texte de loi manquait d'ambition, mais parce que les résistances à l'entrée des femmes dans la sphère économique sont encore trop puissantes.

Pour preuve, l'histoire des droits économiques et professionnels des femmes est relativement récente. Rappelons que ce n'est que le 13 juillet 1965 que le Parlement a voté la loi autorisant les femmes à ouvrir un compte en banque à leur nom et à travailler sans le consentement de leur mari. Depuis, si les textes accordent également et indistinctement les mêmes droits aux femmes et aux hommes, nous constatons, dans la pratique :

- qu'à poste égal, les femmes gagnent 10,5 % de moins que les hommes ;

- qu'elles ont 30 % de chances en moins que les hommes d'être financées par les principaux fonds de capital-risque ;

- qu'aucune femme ne préside une société du CAC 40 (0 PDG, 2 DG) ;

- que l'écart entre le capital détenu par les femmes et les hommes s'est considérablement accru, passant de 9 % en 1998 à 16 % en 2015.

Face à ces chiffres, le diagnostic est collectivement partagé : il faut accélérer la participation des femmes, trop longtemps restées en retrait, au système économique et professionnel. En cause, des rôles sociaux qui pèsent encore lourdement sur les choix de vie de chacune et de chacun. Les femmes occupent plus de 80 % des emplois à temps partiel, notamment parce qu'elles ont davantage besoin que les hommes de concilier temps professionnel et temps familial en raison d'une charge domestique qui leur incombe encore beaucoup trop. Cette charge est décuplée pour les mères célibataires qui constituent 85 % des familles monoparentales, celles-ci représentant aujourd'hui une famille sur quatre en France. Un tiers de ces familles vit en deçà du seuil de pauvreté. L'accès et le maintien dans l'emploi constituent le meilleur rempart contre la dégradation du niveau de vie de ces familles.

Dans cet esprit, et sur la base des perspectives dressées aujourd'hui, nous avons en effet déposé le 23 mars dernier au nom de la majorité parlementaire une proposition de loi visant à accélérer l'égalité économique et professionnelle avec la ferme conviction que l'effectivité des droits des femmes requiert des politiques volontaristes qui constituent autant d'opportunités pour les individus, les entreprises et les sociétés, dans leur ensemble.

Tout d'abord, la loi de 1965 doit trouver son achèvement dans l'assurance, pour chacun, de pouvoir jouir des revenus de son travail ou des prestations sociales décidées par la solidarité nationale. C'est pourquoi les articles premier et 2 prévoient l'obligation de versement du salaire et des prestations sociales sur un compte bancaire ou postal dont le salarié est le détenteur ou codétenteur.

Ensuite, l'idée que l'autonomisation de chaque individu requiert, inévitablement, des conditions économiques et professionnelles pour se réaliser implique de garantir à toutes et à tous les mêmes chances sur un marché du travail en pleine mutation et de surcroît dans le contexte que nous connaissons aujourd'hui. À ce titre, si la formation demeure la première garantie à la capacité de réussite des individus, les difficultés d'accès à des modes de garde satisfaisants et abordables restent le premier obstacle au marché du travail pour les familles monoparentales. C'est pourquoi l'article 3 donne accès aux bénéficiaires de la prestation partagée d'éducation à l'enfant, à des dispositifs de formation professionnelle dès la fin de leurs droits à cette prestation. De même, l'article 4 étend le bénéfice de places réservées en crèche aux familles monoparentales bénéficiaires de l'allocation de soutien familial, pour leur permettre de prendre un emploi, de créer une activité ou de participer aux actions d'accompagnement professionnel.

Autre point : l'éducation, en perpétuant des stéréotypes sur le rôle et la place des individus dans la société, peut manquer son geste initial d'émanciper et être à l'origine, parfois, de bien des inégalités. Pour preuve, le déséquilibre constaté et documenté entre les différentes filières : les femmes ne représentent que 26 % des promotions des écoles d'ingénieurs contre 70 % des promotions de licences de lettres. Or la plupart des usages et des métiers de demain s'inventent grâce aux nouvelles technologies de l'information et de la communication.

Pour que les femmes aient les mêmes opportunités, les mêmes atouts en main et les mêmes compétences que les hommes pour concevoir les usages et les métiers de demain, et en bénéficier pleinement, il est indispensable d'agir en faveur d'un meilleur équilibre des filières d'enseignement et de lutter contre les biais de genre qui façonnent encore trop des choix fondateurs, afin de permettre à chacune et à chacun de pouvoir s'émanciper. C'est pourquoi l'article 5 pose les bases légales préalables à la construction d'un Index de l'égalité entre les femmes et les hommes dans les établissements du supérieur, index qui devra être élaboré conjointement avec les conférences d'établissements, dans le respect de leur autonomie et dans le but d'objectiver les inégalités qui perdurent et de mettre en place les dispositifs adéquats afin de les réduire. L'article veille, en outre, à la mixité des jurys d'admission dans les établissements supérieurs spécialisés en y imposant une proportion minimale de 30 % de personnes d'un sexe donné.

Pour ce qui est de la sphère professionnelle, des mesures de transparence nécessaires à la discussion collective en matière d'égalité salariale, doivent être permises pour améliorer un outil comme l'Index de l'égalité professionnelle, sans toutefois déstabiliser sa structure récemment installée. Dans cet esprit, l'article 6 généralise les dispositions relatives à l'Index de l'égalité professionnelle adoptées en loi de finances pour 2021 en prévoyant la publication de l'ensemble des indicateurs constitutifs du score global des entreprises, ainsi que des mesures de correction. Nous réaffirmons ainsi le caractère dynamique de l'index en prévoyant, en cas de score insuffisant, des objectifs de progression à publier ainsi que des mesures de correction et de rattrapage. L'idée est bien d'insuffler cette dynamique et non pas de se contenter d'un score au-delà de 75.

Par ailleurs, et cela est, je crois, au cœur de vos travaux et de cette audition, la proposition de loi vise à enclencher une seconde étape à la suite de la loi Copé-Zimmermann en promouvant activement la présence de femmes aux postes à responsabilités. Ainsi, l'article 7 prévoit que les entreprises de plus de 1 000 salariés publient chaque année une photographie genrée des 10 % de postes à plus hautes responsabilités tels qu'ils sont définis dans le code du commerce, dans le but d'atteindre une proportion minimale de représentation d'un sexe parmi ces postes de 30 % à cinq ans, soit en 2027, et 40 % à huit ans, soit en 2030.

Alors que l'incertitude de l'avenir pèse actuellement sur l'économie nationale comme mondiale, il est crucial d'accompagner ces objectifs. À l'instar de l'entrepreneuriat des femmes, potentiel de croissance non négligeable, il convient de lever les contraintes qui empêchent la performance collective et la réussite individuelle. C'est pourquoi l'article 8 entend augmenter le financement de l'entrepreneuriat des femmes en introduisant des objectifs de mixité dans la politique de soutien à la création et au développement d'entreprises de Bpifrance, notamment en ce qui concerne la composition des comités de sélection des projets ainsi que celle des équipes dirigeantes des projets bénéficiaires.

Voici les grands traits de la proposition de loi. Je me tiens à présent à votre disposition pour répondre à vos questions.

Annick Billon, présidente. – Merci beaucoup Madame la présidente. Je vais tout de suite passer la parole à nos deux rapporteuses ici présentes. La parole est à Martine Filleul, puis à Joëlle Garriaud-Maylam.

Martine Filleul, rapporteure. – Merci beaucoup, Madame la présidente, d'avoir organisé cette audition, merci à vous, chers collègues, et merci Madame Rixain d'être présente parmi nous et d'avoir présenté votre proposition de loi.

Je suis de celles qui pensent que nous avons beaucoup à gagner à travailler ensemble, tant au niveau des délégations de l'Assemblée nationale et du Sénat que sur des textes qui pourraient accroître l'efficacité et la

réactivité de notre travail parlementaire. Je voudrais également vous dire que je partage votre analyse sur le bilan de la loi Copé-Zimmerman, en particulier en ce qui concerne la question des quotas. Encore aujourd'hui, ces derniers ont mauvaise presse alors qu'ils ont particulièrement bien fonctionné dans le cadre de cette loi puisque, grâce à elle, nous sommes devenus les leaders internationaux, si l'on peut dire, en matière de représentation des femmes dans les instances de direction des grandes entreprises.

Je porte beaucoup d'intérêt à votre proposition de loi et notamment à votre travail sur l'Index de l'égalité hommes-femmes qui nécessite cependant d'être considérablement amélioré pour être efficace, ainsi qu'à votre proposition de création d'un index de la parité dans l'enseignement supérieur.

J'accorde également un intérêt particulier aux familles monoparentales sur lesquelles je reviendrai par la suite, parce que je mène moi-même un travail sur ce sujet. Alors que leur nombre augmente, c'est une tendance structurelle dans notre société, rien n'a véritablement été fait pour améliorer leur vie quotidienne et leur bien-être.

J'en arrive à des questions précises, Madame la présidente.

À l'occasion de la table ronde du 21 janvier dernier pour les dix ans de la loi Copé-Zimmermann, Mme Zimmermann a conclu la réunion en soulignant que *« si, aujourd'hui, on se pose la question de la parité au sein des Comex et des Codir, c'est, entre autres, parce que la loi Génisson de 2001 sur l'égalité professionnelle n'a pas été appliquée »*. Elle a ajouté : *« On ne peut pas rattraper avec un texte ce qui n'a pas été appliqué pendant des années. Il faut appliquer les lois sur l'égalité professionnelle dans toute l'entreprise. Il en résultera automatiquement davantage de femmes dans les Codir et les Comex »*. J'ajoute par ailleurs qu'un travail doit être mené, dans ce domaine, au sein des petites entreprises qui ne sont pas concernées par le champ d'application de la loi Copé-Zimmerman, malgré son élargissement par la loi de Najat Vallaud-Belkacem.

J'ai également une question sur les familles monoparentales qui sont généralement en situation de précarité. Comment, selon vous, doit-on s'atteler au chantier de ces inégalités que constituent notamment l'accueil des jeunes enfants et les discriminations à l'emploi pour les chefs de famille monoparentale ?

Merci de votre attention et de vos réponses.

Marie-Pierre Rixain, présidente de la délégation aux droits des femmes de l'Assemblée nationale. – Merci, chère collègue, pour vos questions. Je me réjouis que nous portions le même engagement pour l'égalité économique des femmes dans leur ensemble et c'est bien l'intérêt de cette proposition de loi que de s'intéresser à toutes les femmes et pas seulement à celles qui sont cadres supérieures dans de grosses entreprises.

L'émancipation de chacune, de mon point de vue, est conditionnée par l'autonomie économique. En effet, il faut que nous nous penchions à la fois sur celles qui sont dans des situations sociales délicates et sur celles qui ont du mal à percer le plafond de verre.

Commençons par les problématiques liées aux familles monoparentales. En vérité, la réflexion que j'ai menée à titre personnel dans le cadre de cette proposition de loi, en dehors des auditions sur l'égalité professionnelle et économique que nous avons pu conduire avec ma collègue Laurence Trastour-Isnart, m'a été inspirée par les travaux du Sénat sur les familles monoparentales qui remontent à l'année 2004 ou 2005.

Ce rapport très riche incluait notamment une réflexion sur les difficultés des familles monoparentales à trouver des places en crèche pour leurs enfants. Lorsque nous échangeons avec nos collègues élus dans les régions qui ont la charge de la formation professionnelle, on se rend rapidement compte que la question de la garde des enfants constitue un des premiers blocages. La capacité des femmes à pouvoir rebondir dans une situation de mutation de l'emploi et de la formation est intimement liée à la question de la garde des enfants.

Sur ce point, ma réflexion se fonde sur plusieurs aspects. Le premier part du constat qu'actuellement, les parents de familles nombreuses sont prioritaires pour les places en crèche. Mais je pars du principe que lorsqu'une personne est seule responsable d'une famille, la charge parentale est elle-même décuplée, qu'il y ait un ou plusieurs enfants. Et donc, si l'on applique une logique égalitaire entre familles nombreuses et familles monoparentales, il me semble juste que ces dernières puissent également être prioritaires pour les places en crèche.

Par ailleurs, la réflexion que vous avez vous-même menée au Sénat présentait une solution, d'ailleurs retenue par la loi ultérieurement, qui était de réserver non pas un pourcentage de places pour les familles en situation de précarité, mais un nombre de berceaux, si bien qu'aujourd'hui, grâce aux travaux du Sénat, un berceau sur vingt dans les crèches est dédié aux familles en situation de précarité. Cette place réservée, dite « place sociale », est aujourd'hui mal évaluée. On a du mal à savoir si elle est pérennisée dans l'ensemble des établissements, si elle est octroyée à des familles qui en ont réellement besoin et si les familles monoparentales sont prises en compte dans l'établissement des priorités. Je crois donc qu'il faut que nous menions une réflexion commune, et je me réjouis de pouvoir échanger avec le Sénat parce que les communes sont évidemment maîtres à bord des critères de priorisation, mais je crois qu'il serait important que nous puissions les accompagner, notamment par la loi, sur de meilleurs critères de priorisation de cette place sociale, de ce berceau sur vingt, et que nous puissions intégrer dans la loi les crèches à vocation d'insertion professionnelle (VIP), de manière à ce que ces familles puissent trouver des solutions lorsqu'un projet professionnel se dessine ou lorsqu'une solution de formation leur est

proposée. C'est un enjeu qui me semble important et je serais évidemment très intéressée de multiplier les échanges avec vous sur ces aspects-là.

Concernant la question des quotas et notamment les réflexions de Marie-Jo Zimmermann avec qui j'échange régulièrement sur ce point, je dirais plusieurs choses. La première, c'est que nous avons toujours tendance à dire que la place des femmes dans les Comex et les Codir est une nouvelle étape de la loi Copé-Zimmermann. Je crois que cela n'est pas forcément une étape ultime, mais une étape parallèle. Si vous me permettez de filer la métaphore du plafond de verre, je dirais que la loi Copé-Zimmermann a permis de construire un escalier extérieur, puisque le recrutement des conseils d'administration et des conseils de surveillance se fait généralement de manière extérieure à l'entreprise, ces individus, renouvelés tous les trois, n'en faisant pas eux-mêmes partie. L'objectif de la proposition de loi que je soumettrai à mes collègues députés et qui, je l'espère, pourra cheminer au Sénat, est de construire un escalier intérieur. Les personnes qui sont au Comex et au Codir faisant généralement partie de l'entreprise, il s'agit de permettre à des femmes d'atteindre des postes à responsabilités depuis l'intérieur de l'entreprise. La question est de savoir s'il faut agir sur les mêmes mécanismes de quotas pour les Codir et les Comex sachant que les membres des Codir, qui sont le plus souvent des hommes, sont eux-mêmes employés à durée indéterminée dans l'entreprise et qu'il ne s'agit pas de les exclure d'une place qui leur revient de droit, mais d'essayer de trouver une solution pour que des femmes accèdent aussi à ces postes. C'est pourquoi je pense qu'il ne faut pas agir directement sur les Codir et les Comex, car cela pourrait poser des difficultés à un certain nombre d'entreprises et les inciter à détourner la loi en déportant le lieu de décision de l'entreprise hors de ces instances de direction. Je crois plutôt qu'il faut que nous assortissions, dans un premier temps, l'objectif chiffré ou le quota, appelons cela comme on voudra, d'une contrainte financière pour permettre aux femmes de trouver leur place dans ces instances de direction. À mon avis, cette solution a une autre vertu : celle d'élargir la contrainte à un nombre accru de postes, en ne la réservant pas qu'aux quinze ou vingt postes que représentent les Comex et les Codir, mais aux 10 %, par exemple, des postes dits à responsabilités, comme les top 100 ou top 200 d'une entreprise. À cet égard, l'audition que nous avons menée avec Christine Lagarde a été particulièrement éclairante et nous a alertées sur un point, celui de la granularité. En d'autres termes, il importe aussi de faire attention à ce que, sur ces top 100 postes, il n'y ait pas dans les trente premiers seulement des hommes, puis dans les soixante-dix derniers des femmes. Cela implique de porter attention à chaque niveau de la hiérarchie pour que les femmes puissent *in fine* être présentes dans les instances de direction. Cette solution a bien entendu l'assentiment de Christine Lagarde, mais aussi de différents acteurs et notamment des syndicats, du patronat et des différents professeurs d'économie que nous avons pu auditionner. Je suis bien sûr disposée à échanger avec vous sur des alternatives.

Annick Billon, présidente. – La parole est à Mme la rapporteure Joëlle Garriaud-Maylam.

Joëlle Garriaud-Maylam, rapporteure. – Merci beaucoup, Madame la présidente. Je tiens à vous féliciter de cette initiative législative, qui était effectivement attendue depuis longtemps. Je connais bien Marie-Jo Zimmermann puisque j'ai été la rapporteure de son texte en 2010, comme l'a dit notre présidente Annick Billon. J'ai beaucoup travaillé sur ce texte de loi et j'ai eu l'occasion de l'argumenter. C'était extrêmement difficile au début. Nous avons eu la chance d'avoir le soutien de Jean-François Copé, car s'il n'avait pas été là pour le soutenir, ce texte n'aurait jamais été adopté. Il a fallu parlementer avec le Medef, avec les chefs d'entreprise, etc. Cela a exigé un très gros travail, mais nous y sommes arrivés et cela a été une immense fierté. Je dis souvent, moi qui suis sénatrice représentant les Français de l'étranger, à quel point cela a donné une image extrêmement positive de la France dans le monde entier. Je répondais toujours que nous n'étions pas les premiers, car c'est la Norvège qui a été pionnière en la matière, mais pour les autres pays du monde, ce qui comptait, c'était que la France, de par son histoire et sa position dans le monde, montre le chemin.

Je vais me concentrer sur les articles 7 et 8 de votre proposition de loi. Vous avez déjà exposé les dispositions de l'article 7 concernant les quotas de genres dans les entreprises de plus de 10 000 salariés, avec des objectifs de 30 % de femmes d'ici à cinq ans et 40 % d'ici à huit ans, en précisant que la mise en œuvre de cette mesure devrait tenir compte de la situation initiale des entreprises. C'est une excellente mesure, mais il serait intéressant de savoir comment vous allez procéder pour l'appliquer étant donné que l'article indique que les entreprises disposent d'un délai de deux ans pour s'y conformer et qu'en cas contraire, l'employeur se verra appliquer une pénalité financière. Cependant, avec la crise du Covid-19, la situation est actuellement très difficile pour les entreprises et elle est amenée à perdurer. Je vois trop d'entrepreneurs s'installer à l'étranger parce qu'ils estiment que la réglementation française, en matière de droit du travail, est trop lourde.

Deuxième point, je trouve l'article 8 de la proposition de loi très pertinent pour augmenter le financement public de l'entrepreneuriat féminin. C'est un point essentiel qu'il nous faut absolument développer. Lors de l'audition de notre délégation du 25 mars dernier, le ministre Alain Griset chargé des PME nous avait fait savoir qu'il était même prêt à envisager la mise en place d'un fonds dédié au financement de l'entrepreneuriat féminin au sein de Bpifrance pour faciliter l'accès au crédit pour les femmes qui souhaitent créer ou développer leur entreprise. À l'international, on voit que les pays qui ont soutenu l'entrepreneuriat des femmes fonctionnent beaucoup mieux que les autres. Dans tous les pays d'Afrique, ce sont les femmes qui travaillent et quand elles bénéficient d'un microcrédit, ce sont elles qui remboursent alors que pendant des années et des années il n'y avait rien eu. Je suis sénatrice depuis 2004 et je me suis battue pour ça, pour qu'il

y ait un fléchage des fonds du développement sur les femmes. Petite anecdote : je me souviens d'un ancien ministre de l'écologie, Pascal Canfin, qui nous avait présenté son rapport sur l'aide publique au développement. À la fin de sa présentation, je suis intervenue pour dire que le rapport était excellent, mais qu'il manquait un mot. Le mot « femme » ou « genre » n'y figurait même pas, alors que le rapport devait faire quelque 150 pages ! Quand je l'ai félicité l'année suivante parce que le rapport leur consacrait deux lignes, il a cru que je me moquais de lui, mais ce n'était pas le cas. C'était un vrai progrès. On tient compte aujourd'hui des femmes dans le développement, mais il ne faut pas cesser d'insister là-dessus parce que c'est fondamental. Sans monopoliser les questions, j'aimerais connaître votre position sur ce point. Sur des sujets de société aussi cruciaux que ceux-là, il est très important que nos deux assemblées coopèrent.

Marie-Pierre Rixain, présidente de la délégation aux droits des femmes de l'Assemblée nationale. – Pour commencer, je tiens à vous dire que les travaux menés pour la loi Copé-Zimmermann ont également été extrêmement riches et vous avez raison de souligner à quel point la présence et la proactivité de Jean-François Copé au côté de Marie-Jo Zimmermann a été déterminante dans la réussite de ce texte.

Concernant l'article 7 et la prise en compte du vivier initial, je reconnais que cette question est capitale et j'avoue que ma réflexion est encore en cours de construction. *L'Usine Nouvelle* a publié il y a à peu près trois semaines un article particulièrement intéressant qui montrait que le taux de féminisation des Comex et des Codir n'était pas forcément lié à la plus ou moins forte féminisation du secteur dans lequel opère l'entreprise. Dans celui de l'énergie, par exemple, deux entreprises que nous avons tous en tête ont des taux de féminisation de leur Codir totalement différents. De la même manière, deux groupes de luxe, également bien connus, ont des taux de féminisation de leur Codir complètement différents, alors même qu'ils opèrent tous deux dans un secteur très féminisé. Donc, on voit bien que la difficulté ne tient pas nécessairement à l'état de féminisation du secteur, mais également à la dynamique de la politique RH de l'entreprise. Néanmoins, gardons en tête le fait que certains secteurs peuvent avoir des difficultés de recrutement étant donné que le vivier de femmes disponibles prend ses racines à la fois dans l'enseignement supérieur et dans les *role models* qui sont diffusés auprès des petites filles dès le plus jeune âge. Les entreprises ne sauraient donc porter seules la responsabilité d'un vivier réduit de candidates aux postes de direction. Il faut que nous en tenions compte. Plusieurs options sont à étudier. J'espère que les débats que nous pourrons avoir à l'Assemblée nationale et les réflexions que vous pourrez avoir de votre côté au Sénat nous aideront à trouver une solution qui convienne au plus grand nombre. Par exemple, on pourrait laisser aux entreprises, dont les taux de féminisation des postes de direction tels que révélés par la photographie à publier en 2022 seront nettement inférieurs à un certain seuil, davantage de temps pour se conformer à la loi. Nous

pouvons également demander à certaines d'entre elles de se fixer des marges de progression au-delà d'un certain seuil. Nous pouvons aussi les inviter à réfléchir, au-delà d'un seuil de 30 % par exemple, à des marges de progression. Gardons donc en tête le besoin de tenir compte du vivier initial, sachant que je suis plutôt partisane de laisser un délai supplémentaire aux entreprises. C'est la raison pour laquelle je demande également à l'enseignement supérieur de livrer une photographie des différents choix d'options et d'être proactif en ce qui concerne les répartitions dans les choix de formations pour que la responsabilité n'incombe pas, encore une fois, aux seules entreprises. Il est effectivement essentiel de ne pas leur imposer des contraintes qu'elles ne pourraient pas tenir, de surcroît dans le contexte actuel. Personnellement, et je l'ai dit notamment au président du MEDEF, je ne crois pas du tout qu'il faille faire peser sur les femmes la responsabilité d'une contrainte additionnelle sur les entreprises. Ce ne serait pas un service que nous rendrions à la cause que nous portons toutes et tous. Ce ne serait pas non plus bien perçu par la société. Je crois qu'au contraire, il faut insister sur les bénéfices que représente davantage de mixité pour l'économie, pour les entreprises et évidemment, *in fine*, pour les femmes elles-mêmes. Là où je vous rejoins, c'est que nous discutons de ce texte à un moment de crise économique et sociale particulièrement aiguë. Par conséquent, les obligations qu'il contient, telles que rédigées aujourd'hui, ne seraient pas exécutoires avant cinq ou dix ans. Dans un premier temps, il faut simplement que les entreprises rendent compte du nombre de femmes et d'hommes dans leurs plus hautes instances. Je crois vraiment que tant les talents que les investisseurs ou l'État regardent ces différentes données avant d'investir ou de postuler. Delphine d'Amarzit, la nouvelle PDG d'*Euronext Paris* nous l'a confirmé. D'ailleurs, la Bourse de Paris développe elle-même des indices et des indicateurs sur la féminisation qui sont regardés par les investisseurs, notamment étrangers et en particulier américains. Dans un premier temps, le fait de livrer cette photographie aura certainement un effet d'émulation entre les entreprises. Je crois aussi, comme vous tous, qu'il faut qu'il y ait une contrainte et que celle-ci soit fixée à terme, de manière à ce que les entreprises tiennent leurs objectifs.

Votre dernière question portait sur l'article 8. J'estime que cet article est aussi déterminant, en particulier dans le contexte actuel, et ce pour plusieurs raisons. Nous le savons, les femmes, et en particulier les entrepreneures, font partie des premières victimes collatérales de la crise que nous vivons à présent. À cause des charges familiales qui pèsent sur elles, lors du confinement en mars 2020 - et là je pense en particulier à celui de l'année dernière, elles n'ont pas pu prospecter comme elles l'auraient souhaité et ont perdu de la clientèle, si bien qu'aujourd'hui elles ont besoin d'un accompagnement bancaire. Or, lorsqu'elles sollicitent les banques pour obtenir des crédits, elles ont moins accès à ces ressources que les hommes. Souvent, on nous rétorque que c'est parce qu'elles demandent moins d'argent que les hommes. En effet, quand on regarde les Prêts garantis par

l'État (PGE) octroyés par Bpifrance, force est de constater qu'ils ont été moins sollicités par les femmes entrepreneures que par les hommes. Mais à force de répéter aux femmes que les volumes de crédit accordés pour les *start-ups* sont moindres pour celles dirigées par des femmes que pour celles qui le sont par des hommes, elles finissent par intégrer un certain nombre de freins. Le problème est donc, à mon avis, plus exogène qu'endogène.

Je ne crois pas que les femmes aient des freins innés en elles, notamment celles qui sont entrepreneures, mais plutôt que le système est fait de telle manière qu'il leur démontre que les opportunités de crédits, de fonds, sont moindres pour elles. Aujourd'hui, des organisations comme *Sista* ou *France Invest* ont permis de lever un certain nombre de biais, mais il faut que l'État soit exemplaire en la matière et que les financements publics octroyés dans le cadre de crédits ou de levée de fonds soient plus égalitaires entre les sexes. Songez que seules 2 % des entreprises financées par la Bpi sont gérées par des femmes alors que 79 % le sont par des hommes et le reste par une direction mixte ! Il faut donc trouver des solutions à ce financement de l'entrepreneuriat des femmes, sachant que celles de 50 ans et plus, on le sait, qui auront des difficultés pour retrouver une place sur le marché de l'emploi, s'orienteront vers la création d'entreprise et seront elles-mêmes confrontées à des difficultés de financement. Cette question est donc de mon point de vue cruciale pour l'émancipation économique des femmes, qu'il s'agisse d'une agricultrice d'Eure-et-Loir qui rencontre des difficultés pour obtenir des financements, de « start-uppeuses » de l'Essonne ou de femmes qui reprennent des entreprises à Paris. Ce sujet concerne toutes les femmes entrepreneures.

Annick Billon, présidente. – Merci beaucoup. Joëlle Garriaud-Maylam souhaite intervenir.

Joëlle Garriaud-Maylam, rapporteure. – Vous avez tout à fait raison d'avoir soulevé la question de la « responsabilité » des femmes, parce qu'elles sont trop souvent des boucs émissaires. Je pense vraiment que vous avez intérêt à présenter ces mesures comme une opportunité en vous basant sur ce qui a été fait il y a dix ans. Rappelons qu'il y avait, à l'époque, une hostilité considérable à l'idée de faire entrer des femmes dans les conseils d'administration, alors qu'en fait les entreprises qui ont devancé l'appel se sont rendu compte à quel point leur présence était un atout qui permettait d'obtenir de bien meilleurs résultats pour l'entreprise, comme le montrent des études réalisées notamment aux États-Unis, en particulier celle d'*Ernst & Young* qui a été déterminante. Il faut donc accompagner le texte de loi en y intégrant tous ces éléments et aussi mener des comparaisons avec d'autres pays, notamment européens, comme la Norvège, bien sûr, pays précurseur dans ce domaine.

Annick Billon, présidente. – Merci Madame la rapporteure. Je passe la parole à Raymonde Poncet Monge.

Raymonde Poncet Monge. – Sur l'article 8 de votre proposition de loi, il y aura sans doute des réticences, j'en veux pour preuve l'épisode auquel j'ai assisté à Lyon où l'on a voté un budget municipal « genré » pour la première fois. Cela a été très mal perçu, alors qu'il s'agit de la même démarche que celle qui serait appliquée par la Bpi.

J'ai quelques questions à vous poser à propos l'article 7. Vous parlez de photographier une situation et d'établir des objectifs à cinq ans de 30 % de femmes, ce qui peut paraître modeste, mais peut être une grande marche pour d'autres. Votre point de référence est celui des 10 % de postes les plus hauts dans l'entreprise, ce qui est différent de 10 % des effectifs, nous sommes d'accord. Je me demande donc comment vous comptez définir ces « postes à plus hautes responsabilités », qui risquent de concerner le collègue cadre essentiellement. Autrement dit, comment arrêtera-t-on cette photographie sur ce panel de postes ? On parle également beaucoup d'industrie, mais moi qui viens du monde associatif, celui du soin à domicile, je peux témoigner du fait que la situation y est similaire.

Pour l'article 4, vous parlez d'obligations dans les crèches, mais englobez-vous toutes les crèches ? Aujourd'hui, ce sont les micro-crèches qui ont le vent en poupe et je me demande si l'article de loi s'appliquera à celles-ci également, ainsi qu'à celles qui sont associatives ou pas ?

Il faut dire que beaucoup de choses sont déjà engagées par les entreprises sous la bannière de la responsabilité sociale et environnementale (RSE). Des dynamiques sont présentes, mais, comme vous le soulignez, les transformations sont trop lentes.

Annick Billon, présidente. – La parole est à Victoire Jasmin.

Victoire Jasmin. – Merci beaucoup Madame la présidente. Je me rends compte qu'il y a une véritable convergence d'idées entre la délégation de l'Assemblée nationale et celle du Sénat. En ce qui concerne les outre-mer, la délégation aux droits des femmes et la délégation aux outre-mer, présidée alors par l'ancien sénateur Michel Magras, ont organisé un colloque sur l'entrepreneuriat féminin. Cette initiative a connu un certain succès et a permis d'identifier plusieurs problématiques que vous avez vous-même évoquées. Quand nous avons tenu ce colloque avec le président Magras, nous avons vu qu'il y avait beaucoup de femmes à travers les territoires qui innovaient et s'étaient lancées dans la construction d'un projet personnel. Ces personnes avaient beaucoup d'idées et quelquefois peu de moyens et on voyait qu'elles prenaient des risques, mais qu'elles réussissaient quand même. Nous avons aussi constaté que, souvent, quand elles sollicitaient un prêt, on leur proposait un micro-crédit alors que leur projet nécessitait parfois l'accompagnement d'une banque avec plus de moyens. Malgré tout, grâce à leur ténacité, elles parvenaient à mener leur projet à bien. On voit également qu'en ce qui concerne le risque assurantiel, le banquier ne le prendra jamais en considération quand il a un homme en face de lui.

Il regardera d'autres critères, alors que, pour une femme, surtout s'il s'agit d'une mère célibataire, il considère tout de suite qu'elle représente un risque particulier.

Concernant la formation professionnelle, quand les femmes passent des concours, comme ceux de l'Éducation nationale notamment, celles des outre-mer sont obligées de se rendre dans l'Hexagone, ce qui pose un problème. Avec la pandémie, il faudrait intensifier les possibilités de formation pour les femmes. On doit faire en sorte qu'au lieu qu'elles aient à se déplacer pour se former, la formation vienne à elles.

La garde des enfants constitue aussi un sujet, comme vous l'avez évoqué. Il faut savoir que beaucoup de crèches ont fermé. Les nouvelles normes de la CNAF sont très contraignantes, tant pour les collectivités que pour les crèches privées. Sur ces sujets, je l'espère, nous pourrions co-construire et travailler ensemble.

Annick Billon, présidente. – Je vous laisse répondre, Madame la présidente, à ces interventions. Nous pourrions ensuite conclure cette audition. Merci.

Marie-Pierre Rixain, présidente de la délégation aux droits des femmes de l'Assemblée nationale. – Merci Madame la présidente. Je tiens à vous redire à quel point je suis attachée aux échanges entre les deux chambres et à leur travail respectif. Pour revenir aux questions posées, à commencer par celle concernant les 10 % de postes à responsabilités, je rappellerai que la tâche est une approche définie dans le code du commerce, notamment depuis la loi « Avenir » votée en 2018. En ce qui concerne l'identification des 10 % des postes avec les plus hautes responsabilités, il faudra que les entreprises les définissent elles-mêmes, ce qui est assez aisé étant donné qu'il existe une hiérarchie à l'intérieur des entreprises avec, dans les différentes directions, des postes à responsabilités bien identifiés. Là où je vous rejoins, c'est qu'il faut que la mesure s'attache à faire en sorte que la représentation équilibrée entre les femmes et les hommes le soit à tous les échelons de l'entreprise. C'est une nécessité qui implique des efforts au moment du recrutement. On sait à quel point certaines femmes sont plus recrutées sur certaines fonctions support, d'autres sur des fonctions opérationnelles, et il en va de même pour les hommes. Il faut donc que les RH fassent un effort pour essayer de « dégenrer » un certain nombre de postes, de sorte que l'ensemble de l'entreprise puisse atteindre cette juste représentation des femmes et des hommes que nous portons toutes et tous.

Sur la question des crèches, j'ai en tête l'ensemble des places sociales visées par les différents textes. Donc, cela concerne à la fois des crèches publiques et associatives, mais aussi privées, soit toutes celles qui bénéficient d'un agrément délivré par un conseil départemental. Le porteur peut ainsi être soit un porteur public, comme une municipalité par exemple, soit un acteur du privé ou du monde associatif. Selon moi, il faut faire en sorte que

la proposition initialement portée par le Sénat en 2006 sur la place sociale, ce berceau sur vingt, soit effective et atteigne bien son objectif, à savoir que cette place soit attribuée aux familles qui en ont le plus besoin, et en particulier aux familles monoparentales où les femmes sont surreprésentées.

Concernant la question de Mme Jasmin sur les biais dont sont victimes les femmes entrepreneures, je dirais que vous avez totalement raison. Ce phénomène est d'ailleurs très bien documenté. Nous avons notamment auditionné le *BCG* et *McKinsey*, et discuté avec le groupe *Sista*. Ils ont partagé ce constat avec nous. Les questions posées aux femmes et aux hommes ne sont effectivement pas les mêmes. La question de savoir comment concilier vie d'entrepreneure et vie familiale sera davantage posée aux femmes qu'aux hommes. Alors que pour les hommes, on juge évident que la famille suive, pour les femmes il en va autrement : on leur demande des comptes sur la manière dont elles concilieront vie professionnelle et vie familiale. Il existe donc bien des biais dans la conception même des questionnaires, selon qu'ils sont destinés aux hommes ou aux femmes. Il faut que des efforts soient fournis d'une part par les investisseurs publics et d'autre part, en ce qui concerne la Bpi, par les fonds dans lesquels elle investit. Les banques aussi doivent être attentives aux stéréotypes qu'elles peuvent contribuer à véhiculer. On sait également que la perception du risque et du bénéfice n'est pas la même selon que l'équipe est mixte, féminine ou masculine. Aux femmes, on posera davantage de questions sur les risques qu'elles portent. Les réponses seront donc elles aussi orientées sur les risques, alors qu'aux hommes on posera plus de questions relatives aux bénéfices escomptés du projet entrepreneurial. Les réponses de ces derniers porteront donc davantage sur des potentiels de bénéfices. *In fine*, les réponses diffèrent parce que les questions posées diffèrent. Il faut donc mener une réflexion sur ce sujet. Par ailleurs, je vous remercie pour vos remarques sur les outre-mer et notamment sur la question de la formation. Je crois qu'en effet nous devrions également réfléchir à sur ce sujet, en particulier avec la ministre de la fonction publique, Amélie de Montchalin. L'État employeur se doit d'être exemplaire en la matière, de même que l'État investisseur.

Annick Billon, présidente. – Merci beaucoup Madame la présidente pour cette audition très complète. Nous nous réjouissons de cette proposition de loi et surveilleront avec les rapporteures qui poursuivront leur travail son calendrier. Et comme cela a été évoqué par Joëlle Garriaud-Mayalm, la rapporteure de la loi Copé-Zimmermann, je vous souhaite le même succès qu'a eu cette loi. Avec la loi Rixain-Castaner, puisqu'il s'agit du premier cosignataire, vous voilà également bien entourée. Sachez que vous trouverez la délégation aux droits des femmes du Sénat à vos côtés pour défendre ces sujets. Merci encore pour ce temps accordé aux rapporteures qui avanceront à la fois sur votre proposition de loi et sur les différentes questions évoquées auxquelles vous avez pu apporter des réponses précises.

Audition de Mme Brigitte Grésy, présidente du Haut conseil à l'égalité entre les femmes et les hommes

(1^{er} juillet 2021)

Présidence de Mme Annick Billon, présidente

Annick Billon, présidente. – C'est avec grand plaisir que nous retrouvons aujourd'hui Brigitte Grésy, présidente du Haut Conseil à l'égalité entre les femmes et les hommes (HCE), qui fut parmi nos premières invitées en début de session. Nous vous avons en effet auditionnée le 19 novembre 2020, quelques jours après la reconstitution de notre délégation à la suite du renouvellement sénatorial de septembre 2020, afin que vous nous présentiez les dernières actualités du HCE.

Nous vous accueillons aujourd'hui, en cette fin de session, sur un sujet très important pour notre délégation. Vous le savez, le monde de l'entreprise, la place qu'y occupent les femmes, à tous les niveaux, et les questions relatives à l'égalité professionnelle sont pour nous des sujets majeurs. D'ailleurs, il n'y aura pas d'égalité et les femmes ne pourront pas véritablement lutter contre les violences si elles n'obtiennent pas l'égalité et l'autonomie économiques.

La délégation a ainsi décidé cette année de dresser un bilan de l'application de la loi dite « Copé-Zimmermann », relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration et de surveillance et à l'égalité professionnelle, dix ans après son adoption le 27 janvier 2011. Le 21 janvier dernier, nous avons organisé une table ronde permettant de dresser le bilan des dix ans d'application de cette loi, à laquelle participaient notamment Marie-Jo Zimmermann en personne, mais aussi Laurence Parisot, Chiara Corrazza du *Women's Forum*, Catherine Ladousse du *Cercle InterElles* ou encore Françoise Savés, de l'*Association des femmes experts-comptables*, pour ne citer qu'elles.

Nous avons désigné à cette occasion un trio de rapporteuses pour guider notre réflexion :

- Joëlle Garriaud-Maylam, qui fut en 2010 l'auteure du rapport que notre délégation consacra à la proposition de loi de Marie-Jo Zimmermann, rapport intitulé *Vers la parité pour la gouvernance des entreprises* ;

- Martine Filleul et Dominique Vérien, toutes deux vice-présidentes de notre délégation.

Le 31 mars dernier, nous entendions également notre collègue députée Marie-Pierre Rixain, présidente de la délégation aux droits des femmes de l'Assemblée nationale, sur sa proposition de loi visant à accélérer

l'égalité économique et professionnelle. Ce texte a été déposé le 23 mars et adopté en première lecture à l'Assemblée le 12 mai. Le calendrier de cette session est si chargé que, pour l'instant, aucun groupe n'a réussi à faire prospérer cette proposition de loi issue de l'Assemblée nationale.

Cette proposition de loi a pour ambition d'accélérer la participation des femmes au système économique et professionnel. Pour ce faire, elle préconise notamment de passer à une seconde étape, après la loi Copé-Zimmermann, dont le bilan est la hauteur des objectifs assignés, mais dont l'effet de ruissellement espéré sur la place des femmes dans l'ensemble des instances de direction des entreprises se fait toujours attendre. Cette seconde étape consiste à promouvoir activement la présence des femmes aux postes à responsabilités au sein des entreprises.

Dans sa version transmise au Sénat, l'article 7 de cette proposition de loi prévoit une modification du code du travail visant à assurer une répartition équilibrée de chaque sexe parmi les cadres dirigeants et les cadres membres des instances dirigeantes. Dans les entreprises d'au moins 1 000 salariés, l'employeur devra publier chaque année les écarts éventuels de représentation entre les femmes et les hommes parmi ces cadres.

En outre, la proposition de loi leur fixe un objectif de mixité de 30 % de femmes d'ici à cinq ans et de 40 % d'ici à huit ans après la publication de la loi.

Chaque entreprise ne se conformant pas à ces obligations dans les délais prévus par la loi disposera ensuite d'un délai de deux ans pour le faire. À l'expiration de ce délai de deux ans, l'employeur pourra se voir appliquer une pénalité financière.

La proposition de loi étend également l'obligation de quotas de femmes au sein des conseils d'administration aux sociétés d'assurance mutuelle.

En outre, l'article 8 de la proposition de loi introduit des mécanismes paritaires pour guider les actions en fonds propres de la Banque publique d'investissement (Bpifrance), à la fois dans la composition des comités d'investissement et parmi les bénéficiaires des actions en faveur de l'entrepreneuriat. L'article prévoit également le conditionnement de l'octroi de financements en prêts ou en fonds propres au respect de l'obligation de publication annuelle de l'Index de l'égalité professionnelle, pour toutes les entreprises de plus de cinquante salariés. Hier, lors du *Forum Génération Égalité*, nous avons entendu des témoignages de femmes relatant leurs difficultés à obtenir des financements en raison de leur genre. Ce constat est valable dans le monde.

Sur ces différents sujets, nous souhaitons donc vous entendre, Madame la présidente, et connaître le point de vue du HCE sur les dispositions de la proposition de loi visant à instaurer des quotas dans les instances de direction des entreprises d'au moins 1 000 salariés.

J'aimerais aussi savoir ce que vous avez à répondre aux détracteurs des quotas qui estiment qu'il sera difficile de trouver un vivier de femmes compétentes pour siéger dans les instances de direction, notamment dans les secteurs peu féminisés.

Plus généralement, vous pourriez nous faire part des récentes propositions du HCE pour accompagner l'égalité professionnelle et salariale dans les entreprises, car comme le rappelait Marie-Jo Zimmermann lors de notre table ronde du 21 janvier : « *Si, aujourd'hui, on se pose la question de la parité au sein des Comex et des Codir, c'est, entre autres, parce que la loi "Génisson" de 2001 sur l'égalité professionnelle n'a pas été appliquée* ».

Je donnerai bien sûr la parole à mes collègues Martine Filleul, Joëlle Garriaud-Maylam et Dominique Vérien après l'intervention de Brigitte Grésy pour qu'elles complètent mon introduction par des questions.

Brigitte Grésy, présidente du Haut conseil à l'égalité entre les femmes et les hommes. – Premièrement, le moment est venu de légiférer sur les comités de direction et sur les Comex, et pas uniquement parce qu'hier, le président de la République a *tweeté* en ce sens. Je constate une forme de parallélisme, de double symétrie avec les années 2009 et 2010.

En 2009, la loi Copé-Zimmermann a été en quelque sorte boostée par une forme d'alchimie particulière entre les médias et la société civile, qui ont tous plébiscité les quotas. C'est à la suite d'un rapport de l'Igas, dont j'étais rapporteure, que *Le Monde* a titré « 40 % de femmes dans les conseils d'administration ». Les médias se sont enflammés, tout comme les réseaux de femmes. Les mêmes qui disaient deux ans plus tôt qu'elles ne seraient jamais des « femmes quotas » ont finalement estimé que ces quotas seraient la clé permettant d'ouvrir toutes les portes qui leur étaient fermées.

D'ailleurs, lorsque nous nous étions rendues en Norvège avec Marie-Jo Zimmermann, le ministre conservateur Ansgar Gabrielsen nous avait raconté que le matin même où il avait présenté sa loi sur les quotas dans les CA en conseil des ministres, il pensait qu'elle ne serait pas acceptée et avait donc saisi le plus grand quotidien national du pays afin de valoriser cette mesure des quotas en première page. Cela prouve bien que cette alchimie entre les médias, les institutions, les élus et la société fonctionne.

À l'époque je me rappelle avoir été conviée à une réunion avec Jean-François Copé et Marie-Jo Zimmermann pour voir comment mettre en place des quotas de 40 % de femmes dans les CA. Ensuite, la machine parlementaire a été lancée de façon incroyablement efficace sous l'impulsion de Marie-Jo Zimmermann et Jean-François Copé puisqu'elle a permis de faire passer la loi en un an. Aujourd'hui cette alchimie entre les diverses parties prenantes existe également.

La seconde symétrie est également intéressante. En 2009, le code Afep-Medef avait intégré la notion d'objectifs de progression que les entreprises devaient respecter, en autorégulation, pour arriver à 40 % de

femmes dans les conseils d'administration. Un an après, la loi Copé-Zimmermann a imposé ce quota. Le code Afep-Medef a également intégré récemment la notion de parité dans les comités de direction. Je pense qu'un peu plus d'un an plus tard, la loi le confortera encore. Cela prouve que, nonobstant les réserves et les réticences, il y a aujourd'hui un consensus global sur la mise en place des quotas dans les comités de direction et les Comex.

Concernant la loi Copé-Zimmermann, je suis sans réserve pour les quotas, seul antidote à la cooptation masculine, qui est, elle-même, une sorte de quota invisible, caché, sans critères pertinents. Les quotas tels que nous les préconisons obéissent au contraire à des règles très strictes, d'ailleurs fondées sur la jurisprudence européenne. Il faut présenter des candidats masculins et féminins à compétences comparables et pour une période transitoire.

Le Haut Conseil à l'égalité a instauré, depuis 2019, une revue systématique de l'impact des quotas et des avancées en matière de parité. Son premier volet est sorti en décembre 2019, il concernait les quotas dans le secteur privé. Le deuxième est sorti récemment et traite des quotas dans le secteur public et la fonction publique. Le troisième sortira le 2 juillet et portera sur la parité dans les ordres et chambres professionnels.

Concernant le secteur privé, nous avons pu constater que les quotas fonctionnaient. C'est la seule façon de faire progresser les choses.

Attention toutefois, ils fonctionnent lorsque les effets sont mesurés. Nous avons tous en tête le chiffre magnifique de 45 % de femmes dans les conseils d'administration au sein du SBF 120. Si nous regardons toutes les entreprises cotées en deçà de cet indice, les femmes n'étaient que 31,4 % au sein des conseils des plus petites capitalisations boursières en 2018 - nous ne disposons pas de chiffres plus récents. Dans les conseils des entreprises non cotées d'au moins 500 salariés et 50 millions d'euros de chiffre d'affaires, nous ne compterions qu'environ 24 % de femmes. Dans les conseils des entreprises de plus de 250 salariés et de plus de 50 millions d'euros de chiffre d'affaires, entrées dans le champ de la loi Copé-Zimmermann par la loi de 2014 et concernées par ce même dispositif paritaire depuis le 1^{er} janvier 2020, nous comptons environ 22 % de femmes en 2018. Nous sommes donc loin du compte lorsqu'il n'y a pas d'évaluation. Cette évaluation existe lorsqu'il y a un enjeu d'image de marque de l'entreprise ou pour les grandes capitalisations boursières qui ont des services de ressources humaines extrêmement développés.

Deuxièmement, se pose toujours la question de la proportionnalité. Souhaitons-nous 40 ou 50 % de femmes ? La parité, c'est 50 %. Nous estimons, pour des questions juridiques de proportionnalité des mesures et du respect du principe d'égalité des chances, que nous devons conserver un quota de 40 %, suivant en cela la jurisprudence européenne. Une parité

stricte imposerait de remplacer tout départ d'une femme par une femme et tout départ d'un homme par un homme. Les entreprises elles-mêmes nous disent qu'elles recherchent plutôt un pourcentage de 43 % de façon à bénéficier d'une certaine flexibilité dans les nominations devant avoir lieu souvent dans un délai court. Atteindre 50 % avec un écart maximum de deux personnes entre les deux sexes mènerait à un taux finalement peu éloigné du montant de 43 % cité plus haut.

En revanche, en ce qui concerne cette loi Copé-Zimmermann, nous revendiquons deux propositions fortes.

La première serait d'étendre les objectifs paritaires aux instances de gouvernance de toutes les SA et SCA, quel que soit leur nombre de salariés, présentant un minimum de 50 millions d'euros de chiffre d'affaires, et cela de façon progressive et par palier.

La seconde serait d'appliquer les dispositifs paritaires aux membres des comités de nomination, auxquels il faudrait donner un rôle de premier plan, en particulier dans le contrôle de la conformité à la loi de la composition des conseils d'administration et de surveillance. Ce contrôle est d'autant plus important que, depuis la loi PACTE, les sanctions ont été renforcées : la nullité de la nomination entraîne désormais la nullité de la délibération. Il faudrait donc assurer un contrôle du processus de sélection des membres et notamment des directeurs et directrices générales délégués (nommés sur une *short list* paritaire) obligatoirement nommés, avec identification des talents internes à l'entreprise. Nous souhaiterions donc que ce comité de nomination soit également paritaire.

Nous poursuivons en outre un objectif très clair de collecte et d'évaluation des données, précisément car les quotas ne fonctionnent que lorsqu'ils sont évalués. Nous avons eu beaucoup de difficultés pour obtenir des informations et connaître le nombre d'entreprises concernées, le pourcentage de femmes parmi les différents collèges, etc. Nous souhaiterions pour cette raison que deux suivis soient réalisés :

- un contrôle externe officiel *via Infogreffe* et plus généralement assuré par les greffes des tribunaux de commerce. Le HCE propose que les entreprises concernées par ces obligations paritaires remplissent, une fois par an, à l'occasion du dépôt de leurs comptes, un formulaire pour déclarer la composition de leur conseil, de sorte que le greffe puisse s'assurer de leur conformité ;

- un suivi interne par les comités de nomination des conseils d'administration.

Sans parler d'un suivi qualitatif avec la réalisation d'études plus poussées qu'il faudrait confier à des chercheurs.

En ce qui concerne strictement l'évaluation de la loi Copé-Zimmermann, il faudrait un système de contrôle bien plus renforcé et un accompagnement des petites entreprises concernées, qui pour certaines ne sont même pas informées des textes législatifs qui s'appliquent à elles.

Mon troisième point porte sur l'approche de la proposition de loi Rixain, qui est en cours et arrivera bientôt au Sénat. C'est une avancée formidable, je tiens à le dire. Je salue le fait que les cadres dirigeants soient concernés dans leur ensemble, avec la définition reprise de l'article L. 3111-2 du code du travail, insistant sur des valeurs fondamentales telles que l'indépendance dans l'organisation du temps de travail, l'autonomie de décision, le niveau de rémunération, tous éléments permettant de déterminer clairement qui sont les cadres dirigeants, lesquels constituent le vivier pertinent pour les membres des Codir et des Comex. Je suis également favorable à la définition que vous avez retenue de l'instance dirigeante. Nous sommes en revanche plus réservés sur deux points.

Viser les cadres des instances dirigeantes semble exclure les mandataires sociaux. Je pense que nous devons viser à la fois les cadres dirigeants et l'ensemble des membres de l'instance dirigeante telle qu'elle est définie dans cette proposition de loi.

De plus, la notion de groupe telle que vous l'avez retenue au sens de l'article L. 233-16 du code du commerce est moins large que celle retenue par le code du travail à l'article L. 2331-1 (« *comité de groupe au sein d'un groupe formé par une entreprise appelée entreprise dominante dont le siège social est situé sur le territoire français et les entreprises qu'elle contrôle* », en donnant une définition plus étendue de la notion d'influence dominante à son alinéa 2. Cette définition du code du travail est déjà utilisée pour d'autres sujets tels que les congés de reclassement. Ainsi, l'article L. 1233-71 du code du travail mentionne le champ d'application suivant : « *dans les entreprises ou établissements d'au moins 1 000 salariés ainsi que dans les entreprises mentionnées à l'article L. 2331-1* ». Si nous adoptons le même champ d'application pour la proposition de loi, l'obligation de quotas sera appliquée aux entreprises qui composent le groupe, et non au groupe lui-même, qui n'a pas d'entité morale comme le soulignait très justement la ministre du travail Élisabeth Borne. Le groupe n'est pas un sujet de droit, contrairement aux sociétés qui exercent leur activité au sein de celui-ci et qui sont des personnes morales juridiquement distinctes et autonomes. Si l'obligation pèse sur les entreprises d'au moins 1 000 salariés et sur celles qui composent un groupe d'au moins 1 000 salariés, alors la sanction sera prise au niveau de l'entreprise ne respectant pas l'obligation et pas au niveau du groupe. Dès lors, la pénalité financière devrait être calculée en fonction de la masse salariale de l'entreprise négligente, et non au niveau du groupe. Dans ce cadre, je ne vois pas d'obstacle à l'intégration des groupes dans le champ de cette proposition de loi.

Étudions également le champ d'application de ces quotas dans les Codir et le Comex. Il est vrai que le seuil de 1 000 salariés a été retenu. Pour ce qui est des quotas dans les conseils d'administration et les conseils de surveillance, nous avons retenu le seuil de 500 salariés et de 50 millions d'euros de chiffre d'affaires. Il serait intéressant de retenir ce seuil pour le rendre commun à toutes les dispositions imposant des objectifs chiffrés pour ce qui est de la gouvernance et des instances de direction. Dans le code du travail et d'une façon générale, les entreprises sont soumises à de telles exigences et obligations, avec des seuils différents, que la fixation d'un seuil unique semblerait de bon aloi. Je préconise de le fixer à 500 salariés, même si nous sommes aujourd'hui descendus à 250 pour les conseils d'administration. Soyons réalistes, nous pourrions envisager plus tard de le redescendre à 250 salariés. Nous sommes en revanche contre la sectorisation des dispositifs paritaires en fonction de la place des hommes ou des femmes dans un secteur donné. Cela reposerait sur un effet miroir des femmes dans les instances de direction. Les patrons d'entreprises le disent eux-mêmes : cette représentation miroir n'engage absolument pas à un sursaut et à une mise en œuvre de procédés et de procédures pour construire un vivier conséquent de femmes susceptibles d'être nommées. Pour cette raison, nous préconisons plutôt un seuil de 500 salariés pour toutes les entreprises.

Par ailleurs, les délais d'application de la sanction peuvent s'étirer sur dix ans, avec plusieurs paliers : cinq ans pour le seuil de 30 %, huit ans pour le seuil de 40 %, plus deux ans pour la sanction, ce qui mène à dix ans. De plus, c'est le futur qui est utilisé : l'entreprise « *pourra se voir appliquer* » une sanction. Dans la mesure où il y a déjà des précautions méthodologiques d'analyse des motifs de la défaillance de l'entreprise, ce futur ne me semble pas pertinent. Je privilégierais un indicatif présent à valeur d'impératif. Ce délai de dix ans me semble en outre trop important. Au sein du HCE, nous recommandons un objectif de 40 % dans un Comex de plus de huit membres en cinq ans, avec une étape à 20 ou 30 % en trois ans, en faisant la différence pour les Codir et les Comex de plus de huit membres ou de moins de huit membres. Il faudrait proposer que dans les instances de direction de moins de huit membres, soit exigée au moins une femme dans les trois ans, et que chaque sexe soit ensuite représenté avec un écart maximal de deux dans les cinq ans...

Voilà pour ce qui est de la proposition de loi Rixain, que je salue. Ce sera une avancée majeure, même si nous souhaitons quelques aménagements.

En quatrième point, je souhaite évoquer un sujet très important souligné par Marie-Jo Zimmermann. Nous devons mieux lier la parité et l'égalité professionnelle. L'article 8 de la loi Copé-Zimmermann introduisait l'obligation annuelle d'échanger sur la politique d'égalité professionnelle dans l'entreprise. La loi pour la liberté de choisir son avenir professionnel comprend un certain nombre de dispositions supplémentaires relatives aux

sociétés anonymes et par actions. Désormais, la délibération annuelle de leur conseil d'administration ou de surveillance sur la politique de la société en matière d'égalité professionnelle et salariale se fait également sur la base des indicateurs contenus sur ce thème dans la base de données économiques et sociales (BDES), sur des indicateurs relatifs aux écarts de rémunérations entre les femmes et les hommes, publiés chaque année, et sur le plan pour l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, lorsqu'il est mis en œuvre. Par ailleurs, le rapport sur le gouvernement d'entreprise, joint au rapport annuel de gestion, contient également des informations sur la manière dont la société recherche une représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein du comité mis en place. Il s'agit de la fameuse définition de ce qui pourrait être un Codir. Nous avons toutefois retenu une autre définition.

L'article 8 est conforté par d'autres exigences et surtout par le recours obligatoire à des indicateurs très précis, et notamment celui de la BDES. Il faut mieux lier ces exigences paritaires, qu'elles soient au niveau de la gouvernance ou au niveau de l'Index Pénicaud - qui vise les rémunérations - aux négociations collectives sur l'égalité professionnelle et la qualité de vie au travail. Aujourd'hui, le recours à la négociation collective sur l'égalité professionnelle, *via* l'accord égalité ou le plan unilatéral de l'employeur en l'absence d'accord, ne se fait qu'en cas de défaillance de l'entreprise pour les deux index en question : pour ce qui est de l'Index Pénicaud, cela ne se fait que si l'index est inférieur à 75. Pour ce qui est de l'index parité, qui va être mis en place, cela ne se fait que si le seuil de 40 % n'est pas atteint. À ce moment-là, les mesures de rattrapage sont intégrées dans l'accord égalité professionnelle, ou, à défaut d'accord, dans le plan unilatéral de l'employeur. Ce n'est que si l'employeur ne se conforme pas à cette obligation que la négociation sur l'égalité professionnelle, visée à l'article L. 2242-1 du code du travail, porte également sur des mesures de correction. Il me semble extrêmement dommage que la négociation collective n'intervienne qu'en cas de défaillance et d'échec.

Marie-Jo Zimmermann a tout à fait raison lorsqu'elle affirme que les accords « égalité » ne sont pas à la hauteur de nos espérances. Depuis la mise en place de l'Index Pénicaud, la Direction générale du travail (DGT) ne nous fournit plus le nombre d'accords signés. Si cette donnée existe peut-être encore, nous n'en avons plus la visibilité au sein du Conseil supérieur de l'égalité professionnelle (CSEP), qui n'existe plus depuis 2019. Nous disposions à l'époque de l'état d'avancement très clair de la signature des accords égalité et des pénalités imposées à un certain nombre d'entreprises. Aujourd'hui, l'Index Pénicaud a en quelque sorte envahi l'entièreté du paysage de l'égalité professionnelle. Il me semble extrêmement important de lier beaucoup plus les index mentionnés avec la négociation collective.

Pour ce qui est de l'Index Pénicaud, je pense que c'est un outil formidable pour mettre en tension les organisations sur l'égalité professionnelle. Je salue également le fait que la note de l'index ne sera pas globale, mais sera donnée par indicateur, grâce à une disposition de cette PPL.

Je tiens toutefois à émettre trois réserves. Il me semble d'abord qu'instaurer un nombre de points positifs pour une simple application de la loi, celle d'attribuer une augmentation salariale aux femmes de retour de congé maternité, disposition intégrée dans la loi de 2006, n'est pas une bonne chose. Toute obligation légale qui n'est pas respectée devrait se voir sanctionnée par un malus. Appliquer la loi est la règle pour tous. Nous savons bien que celle-ci impose que les femmes reçoivent une augmentation égale à la moyenne des augmentations générales et individuelles. De plus, cet indicateur ne concerne que l'attribution effective ou non et non le montant attribué, lequel peut s'élever à un euro. La notion de moyenne des augmentations individuelles et générales a disparu. Nous devrions la réintégrer dans le texte. En tout cas, nous devons travailler sur le sujet avec l'idée d'un malus.

Ensuite, les indicateurs concernant la rémunération, les augmentations et les promotions ne prennent pas en compte le montant des augmentations et l'ancienneté. Ce n'est pas uniquement l'égalité salariale qui est en cause, mais aussi l'égalité promotionnelle. Dire qu'une femme et un homme touchent le même niveau de salaire lorsque la première est dans l'entreprise depuis huit ans, et le second depuis deux ans, ou vice-versa, ce n'est pas la même chose. Autrement dit, la durée entre deux promotions doit également être visée. De plus, le seuil de pertinence retenu au cas où les entreprises feraient leurs comparaisons sur la base des catégories professionnelles et non des coefficients professionnels est de 5 %. Il me semble trop élevé. Les entreprises prennent toutes les CSP, et non les coefficients conventionnels, exercice beaucoup plus difficile mais essentiel, car il prend en compte les classifications des emplois et donc leur valorisation, conformément au principe : salaire égal pour un travail de valeur égale. Le seuil de pertinence me semble un peu trop élevé.

Au-delà des réserves que j'émetts sur cet index, j'estime que la publication de l'index devra être accompagnée de la publication des indicateurs qui doivent obligatoirement figurer dans l'accord égalité ou le plan unilatéral de l'employeur, au nombre de trois, parmi lesquels la rémunération. Je rappelle qu'il y a neuf domaines de négociation (article R. 2242-2 CT), dont l'embauche, la formation, la promotion professionnelle, la qualification, la classification, les conditions de travail, la sécurité et la santé au travail, la rémunération effective et l'articulation de l'activité professionnelle et la vie personnelle et familiale, etc. Dans la négociation collective, un accent doit également être mis sur la mixité et sur le temps partiel, qui n'est pas vraiment rendu visible dans l'index. Il faut, à mon avis,

lier la publication de l'index à celle des trois indicateurs de l'accord du plan. Sinon, l'arbre de l'index cachera la forêt des accords égalité.

En cinquième point, je souhaite défendre le nouvel article 6 *bis* de la proposition de loi Rixain sur l'équité salariale. Il se réfère très clairement aux notions de diplôme, de responsabilités, d'expérience, d'autonomie, d'initiatives, de pénibilité et aux éléments listés dans l'article L. 3221-4 du code du travail, qui définit ce qu'est un travail de valeur égale. Je pense que nous nous trouvons là au cœur du sujet qui va nous préoccuper dans les mois à venir : la revalorisation des métiers majoritairement féminins. Tous les métiers du *care*, des soignants, des services à la personne, auxquels j'ajouterais les métiers de l'enseignement, sont sous-valorisés. Ils sont pourtant essentiels dans la société. Il faudra absolument retravailler sur l'exercice des classifications. Le Medef a exprimé de nombreuses réserves lorsque le CSEP a travaillé sur ce sujet. Nous savons bien que c'est au niveau des négociateurs de branches qu'est réalisé cet exercice. Il s'agit de leurs prérogatives. Pour autant, nous n'avons pas de grande visibilité sur ces secteurs des services à la personne et ces métiers du *care*, qui sont encore injustement sous-valorisés. La notion d'équité salariale est extrêmement importante. Elle nous vient du Québec. Elle ne nous conduit pas uniquement à comparer des emplois identiques ou proches, mais aussi à comparer des emplois différents. C'est ça, la notion d'équité salariale. Dans un hôpital, je peux comparer une infirmière de bloc opératoire et un informaticien de niveau 2. Ils ont pu étudier le même nombre d'années pour obtenir leur diplôme, peuvent avoir autant d'expérience l'un que l'autre. Le niveau de responsabilités peut éventuellement être plus élevé chez les infirmières. Pour autant, la progression possible de ces dernières dans les coefficients conventionnels est bien moindre que celle des informaticiens. Leur carrière n'est pas la même. Elles sont moins payées. C'est ce qu'il faut regarder. Cette notion d'équité salariale est très difficile à atteindre. Au Québec, elle est mise en place au niveau des entreprises. C'est sans doute plus simple. En France, cela se fait au niveau des branches.

La visibilité sur cet exercice, qui relève d'une obligation de la négociation collective, est extrêmement faible. Je pense que l'idée d'un rapport fait au Parlement sur cette question est centrale, même s'il sera très compliqué à établir. Ce rapport permettra d'enrichir et d'alimenter la négociation de branches sur les classifications.

Enfin, mon dernier point porte sur l'article 5 de la proposition de loi Rixain qui modifie le code de l'éducation. Vous le savez tous, environ 200 000 postes seront créés dans les filières numériques. Un métier créé sur trois comportera une composante numérique. Deux métiers sur cinq toucheront à la transition numérique et énergétique. Or les femmes sont presque inexistantes dans les filières du numérique, elles ne représentent que 30 % des salariés. Elles occupent majoritairement des fonctions support. C'est un scandale. Le métier du codage était, à l'origine, majoritairement

féminin. Il est devenu mixte et sera bientôt majoritairement masculin depuis l'avènement de la culture *geek*. Ce n'est donc pas une destinée ou une essentialisation des compétences. Il s'agit simplement d'une culture sexiste qui a évincé les femmes. Il est temps de créer des objectifs chiffrés sous forme de quotas dans les filières du numérique. Je pense que le ministre de l'éducation nationale, Jean-Michel Blanquer, à qui sera remis un rapport sur cette question le 9 juillet - rapport initié par Mme Roiron, déléguée ministérielle sur les questions d'éducation et d'égalité - mettra en place d'importantes mesures. Les objectifs chiffrés ne devront pas uniquement relever d'indicateurs de suivi, comme le prévoit l'article 5, mais ils devront à terme mener à des quotas assortis de sanctions. Nous ne pouvons plus attendre. Nous sommes confrontés à un impératif catégorique d'instaurer des quotas dans les filières scientifiques numériques pour les filles pour pallier ce phénomène d'hémorragie et d'éviction injuste.

Je précise que j'interviens en tant que présidente du HCE sur les questions liées à la parité. Pour ce qui est de l'égalité professionnelle, j'interviens davantage en tant qu'ancienne secrétaire générale du CSEP et en tant que future présidente du HCE renouvelé. Nous allons désormais intégrer une formation sur l'égalité professionnelle à côté de notre formation aux droits des femmes. Elle sera paritaire, formée de tous les partenaires sociaux, de personnalités qualifiées et de l'administration. Elle traitera de tous les sujets d'égalité professionnelle et notamment de sujets à l'ordre du jour aujourd'hui : le télétravail et la sous-valorisation des métiers majoritairement féminins. Nous attendons le décret d'un jour à l'autre.

Voilà ce que je pouvais dire sur ce sujet. J'ai l'espoir que cette proposition de loi portée par Mme Rixain, et par votre délégation qui fait tant de choses magnifiques, vienne très rapidement dans votre instance et qu'elle soit adoptée le plus vite possible. Nous travaillons déjà ensemble, et allons encore renforcer nos liens dans ce futur HCE.

Annick Billon, présidente. - Merci beaucoup pour cet exposé étayé, précis, fourni, répondant à un certain nombre de questions. J'ai échangé avec la présidente Marie-Pierre Rixain, auteure de cette proposition de loi, et évoqué un certain nombre de remarques et de bémols que vous mentionnez. Il est toujours difficile de trouver le bon équilibre, avec des instances professionnelles qui ne sont pas totalement prêtes. Elles le seront probablement lorsque le texte sera inscrit au Sénat. Vous avez élaboré un certain nombre de propositions d'améliorations ou d'adaptations possibles, ou de sujets complémentaires.

Joëlle Garriaud-Maylam, rapporteure. - Je suis pleine d'une admiration toujours renouvelée pour l'engagement de Brigitte Grésy.

J'ai été rapporteure à l'époque sur la proposition de loi Copé-Zimmermann. C'est un très beau souvenir. Nous avons réussi à faire bouger les lignes et à avancer.

J'aimerais revenir sur l'impact international de cette proposition de loi. Certes, la Norvège avait avancé avant nous. Pour autant, les femmes que je rencontrais à l'international me disaient que la France comptait, sans doute plus que la Norvège. Une dynamique assez exceptionnelle a été créée. Je voudrais que nous la poursuivions. Bien évidemment, nous examinons ce texte de loi au niveau de notre pays. Il est toutefois très important de le faire connaître. Hier, j'ai passé près de cinq heures avec l'Assemblée parlementaire de la Francophonie. Il y a une grande attente, en matière d'égalité ou plutôt d'équité salariale. Pour les femmes des pays africains, nous ne réussissons par exemple jamais nos objectifs de développement si nous ne les impliquons pas dans ce processus. Il me semble essentiel d'intégrer ce sujet, de rencontrer ces femmes à l'international. Elles ont besoin d'être aidées.

Je ne peux qu'acquiescer à toutes vos propositions. Le seuil de 500 salariés est très important. Là aussi, nous avons besoin de simplifier les choses. Trop souvent en France nous complexifions les mesures, ce qui les rend beaucoup moins audibles et acceptables. Elles ont alors tendance à bloquer les dirigeants. L'équité est bien sûr très importante. Je vois le paradoxe, lorsque vous parlez de quotas. Je suis très ancienne dans la vie politique, mon premier mandat électif pour les Français de Grande-Bretagne date de 1988. À l'époque, nous parlions de ces quotas et faisons face à une levée de boucliers. Les quotas laitiers étaient toujours érigés en comparaison. C'était un véritable obstacle. Paradoxalement, nous avons obtenu la parité puisque nous avons réussi à dépasser cette notion. Aujourd'hui, nous réalisons que ce terme de quotas est totalement accepté. Nous ne pouvons que nous en réjouir.

Pour en revenir à ce texte, nous avons constaté que la loi Copé-Zimmermann fonctionnait très bien pour les grandes capitalisations boursières, les données étant transparentes. Elle fonctionne beaucoup moins bien pour les entreprises non cotées. Là encore, nous avons besoin de renforcer nos efforts de communication. Nous devons communiquer simplement sur les objectifs, obligations et sanctions éventuelles. Ne devrions-nous pas d'ailleurs les renforcer pour essayer de mobiliser davantage les chefs d'entreprise ?

Lors de notre table ronde sur les dix ans de la loi Copé-Zimmermann, le 21 janvier dernier, Marie-Jo Zimmermann nous a déclaré « *lorsque j'ai porté la loi en 2010, ce n'était pas simplement pour avoir des femmes dans des fauteuils de conseil d'administration, mais bien pour que ces femmes posent la question de la politique d'égalité dans l'entreprise.* » Comment faire en sorte que ces femmes posent ces questions de politique d'égalité ? Comment mieux appliquer l'article 8 de la loi Copé-Zimmermann, prévoyant que les conseils d'administration délibèrent chaque année sur la politique de la société en matière d'égalité professionnelle et salariale, sur la base du

rapport de situation comparé ? De façon plus générale, comment mieux appliquer dans l'entreprise l'ensemble des lois sur l'égalité professionnelle ?

Ensuite, il me semble très important de dépasser l'entre soi. Je me rends très souvent compte qu'un noyau de mêmes femmes siège dans une série de conseils d'administration. C'est dommage. Nous devons réussir à élargir ce vivier.

Enfin, ne pourrions-nous pas inciter ces femmes siégeant dans les conseils d'administration à faire preuve de pédagogie et à contribuer à former d'autres femmes pour leur donner confiance en elles, afin qu'elles osent elles aussi demander à intégrer ces instances ?

Brigitte Grésy. – Dans le *Forum Génération Égalité*, nous réunissons avec l'Organisation internationale de la francophonie (OIF) et à l'initiative du HCE, seize instances de pays membres de la francophonie, dont beaucoup de pays africains. Cet événement vise à déboucher sur des recommandations. La première porte sur l'autonomisation économique et sur l'émancipation des femmes, la deuxième sur la place des femmes dans les instances de gouvernance et de direction. Nous nous engageons, avec les seize pays francophones, à porter ces recommandations. À ce titre, je pense que ceux qui ont soutenu les quotas peuvent influencer les autres. Nombre de pays africains sont meilleurs que nous en la matière, surtout en termes de parité politique. Nous avons tous à apprendre les uns des autres. En Europe, une directive sur la place des femmes dans les instances de gouvernance peine à être adoptée. Elle nous aidera également à rassembler nos efforts, puisque nous marchons tous en ordre dispersé. Pour autant, la France a eu un rôle assez moteur, vous l'avez dit. Voilà pourquoi le HCE a souhaité mettre en place un volet d'échanges et de retour d'expérience.

Je vous l'accorde, le mot « quota » est entré dans les mœurs. La notion d'index également, ce qui me semble très intéressant. Ce terme a l'air neutre mais il suppose une série d'indicateurs et une approche systémique. Il suffit d'assortir ces indicateurs d'un certain nombre de points pour déboucher sur une note et une évaluation. Si celle-ci n'est pas bonne, elle peut mener à des sanctions.

Nous disposons, avec la proposition de loi de Marie-Pierre Rixain, de deux outils très intéressants :

- l'index qui, sous le prétexte de compter, permet de déboucher sur une forme de régulation obligatoire ;

- la mise en œuvre d'une forme d'égaconditionnalité pour Bpifrance. L'argent public n'est pas neutre. Il doit être attribué aux entreprises engagées dans une politique de mixité ou de parité au sein de la gouvernance. On pourrait l'élargir à un certain nombre de prêts accordés par Bpifrance. Nous voudrions que ce soit davantage le cas dans les plans de relance.

Ainsi, le quota en lui-même est en train de s'enrichir de mots d'accompagnement qui entrent dans les mœurs.

J'en viens à la question des sanctions. La sanction instaurée dans la loi Copé-Zimmermann est civile et non administrative. Toute personne ayant intérêt à agir peut porter une action contentieuse contre une nomination qui ne respecterait pas les principes paritaires, entraînant la nullité de la délibération. C'est très lourd. Pour rappel, la Norvège avait mis en place une sanction incroyable selon laquelle l'entreprise pouvait être dissoute si elle ne respectait pas la parité. Nous ne sommes pas allés jusque-là. Si la sanction établie est déjà importante en France, il faut cependant que quelqu'un ait intérêt à agir. Cette sanction civile est bien moins automatique qu'une sanction administrative. S'y ajoute évidemment le non-paiement de jetons de présence, avec rétroactivité lorsque l'entreprise a suivi son obligation paritaire. Ce n'est pas un signal très fort.

Les sanctions prévues pour la non-parité, l'inégalité de rémunération ou le non-accord sont quant à elles financières, instaurées par la direction du travail. Elles peuvent aller jusqu'à 1 % de la masse salariale. C'est plus fort. Cette question peut être mise sur la table.

Sur l'article 8, je rejoins vos propos. La loi de 2018 a quelque peu renforcé les obligations paritaires. Je pense que la façon de faire monter la négociation et l'accord *versus* le plan à l'agenda des entreprises et à la connaissance de tous est très importante. Une publication conjointe me semblerait le meilleur moyen d'intégrer la question de l'égalité, à la fois dans le conseil d'administration et au sein de l'entreprise.

Évidemment, élargir le vivier constitue une condition *sine qua non*. Je crois que les réseaux de femmes sont un atout inestimable, non seulement pour la réassurance contre le sexisme ambiant qu'ils procurent à ses membres, mais aussi pour la vision d'information collective sur l'ouverture des postes, leur transparence, la façon dont sont libellées les fiches de poste, la chasse au sexisme. Ces réseaux peuvent également être un formidable atout pour élargir le vivier et faire en sorte que des femmes posent leur candidature alors même que nous savons tous que les sexes sont fabriqués différemment depuis l'enfance. L'apprentissage de la légitimité ne se fait pas de la même façon pour une fille et pour un garçon. Cet écart n'est pas lié à notre essence mais à une socialisation différenciée. Le réseau est donc très important.

Sur la question des cumuls de mandat, certes, nous en constatons mais moins qu'en Norvège. Là-bas, la profession de certaines femmes est d'être administratrice. Ici, le cumul n'est pas extrêmement élevé, mais existe. Le non-cumul a déjà été évoqué.

La question des réseaux de femmes me semblerait être un moyen intéressant pour casser les systèmes d'éviction, d'auto-éviction et d'autocontrôle des femmes.

Martine Filleul, rapporteure. – Je partage à titre personnel votre analyse sur les métiers du *care* et leur nécessaire revalorisation. Nous avons bien vu leur importance pendant la crise sanitaire et plus généralement celle des métiers en première ligne dans cette période. Nous ne sommes pas allés au bout de la réflexion sur ces sujets. Ceux qui étaient en première ligne étaient trop souvent des femmes. Elles ont été trop rapidement oubliées lorsque la situation est revenue à la normale.

Je vous remercie par ailleurs du caractère complet et détaillé de votre intervention, qui fait tomber la première question que j'avais préparée. Elle portait sur la formulation adoptée par la proposition de loi de Marie-Pierre Rixain concernant les cadres dirigeants et les cadres membres des instances dirigeantes. Nous avons bien compris qu'elle trouvait votre adhésion, même si elle mérite d'être complétée sur la question des seuils et des délais. Cela nous donne des idées pour des amendements à venir, si d'aventure ce texte venait en discussion dans notre assemblée.

Je vais de ce fait me concentrer sur l'Index de l'égalité professionnelle, dit « Index Pénicaud ». Là aussi, vous avez approfondi le sujet. Je n'ai toutefois pas compris votre position sur l'intégration de la proportion des femmes dans les instances de direction comme autre indicateur. Pouvez-vous me la préciser ?

J'aimerais également revenir sur la question des contrôles et des sanctions. Ne croyez-vous pas que le véritable problème provient de la faiblesse des inspections du travail et des moyens mis à leur disposition pour accompagner les entreprises dans la mise en application des lois ?

Brigitte Grésy. – Concernant le champ retenu, je me satisfais du choix des cadres dirigeants. Je pense toutefois qu'il ne faut pas prendre uniquement les cadres de l'instance dirigeante mais les cadres dirigeants et les membres de l'instance dirigeante au complet.

L'« Index Pénicaud » pose la question des rémunérations. C'est pour cette raison que le cinquième indicateur porte sur les postes les plus rémunérés. Dans son rapport de 2019, le HCE avait estimé intéressant d'intégrer un indicateur supplémentaire pour mieux contrôler la parité dans les instances de gouvernance et de direction, en divisant notamment le dernier indicateur en deux. Le nouveau système mis en place par la proposition de loi Rixain, forme d'index dédié à la parité, comptabilisera la place des femmes dans les instances de gouvernance et de direction. Intégrer cet indicateur dans l'Index Pénicaud me semble donc aujourd'hui moins pertinent. Peut-être est-il préférable d'enrichir les indicateurs déjà existants, en prenant en compte l'ancienneté ou les montants par exemple. Nous aurions d'un côté un index ciblé sur les rémunérations et de l'autre un index parité *stricto sensu*, permettant de suivre la place des femmes dans les instances de gouvernance et de direction.

Lors la mise en œuvre de l'Index Pénicaud, la DGT s'est mise en mouvement de façon assez exceptionnelle. Elle a créé des référents égalité dans chaque DIRECCTE (Direction des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi), et a programmé 7 000 contrôles sur cette question. Les référents égalité accompagnaient les entreprises pour composer leur index. Bien que ce système d'accompagnement soit intéressant, nous voyons bien que c'est encore un peu long pour les plus petites entreprises. Le calcul de l'index et l'appropriation des outils ne sont pas si simples.

Ce travail d'accompagnement de la DGT n'a pas été mis en place pour la négociation collective sur l'égalité professionnelle. Des campagnes spécifiques sur l'égalité professionnelle ont eu lieu au fil des années. Pour autant, l'inspecteur ou le contrôleur du travail, dont le nombre n'est pas infini, n'évoque le sujet qu'à l'occasion d'un déplacement en entreprise, par exemple sur la sécurité. Les entreprises doivent obligatoirement déposer leur accord ou leur plan auprès de la DIRECCTE, au service des accords. Évidemment, celui-ci regarde bien s'il comprend ou non les trois indicateurs. C'est souvent une lecture assez rapide. Le contenu des accords est rarement très poussé. Ils comprennent des éléments en matière de formation ou de rémunération, mais rarement de classification, de conditions de travail ou de santé. Or c'est dans la santé et la sécurité au travail que sont prises en compte les violences sexistes et sexuelles. Nous devrions nous engager plus fortement dans ce domaine.

Autrement dit, je rejoins votre analyse sur le fait que les forces de l'Inspection du travail sont limitées. La question de l'égalité a souvent été secondaire malgré des campagnes menées ici et là.

Il y a eu un véritable sursaut sur l'index. Pour autant, les accords et la négociation collective, notamment sur la classification, ne sont pas au cœur des préoccupations, bien qu'ils fassent l'objet d'un recensement annuel. Ils sont aussi rarement évoqués par les partenaires sociaux. Nous avons la chance, au sein du CSEP, de compter parmi les partenaires sociaux ceux qui étaient engagés sur l'égalité. Nous avons vu des gens remarquables. Depuis deux ans que le CSEP ne fonctionne plus, la voix de l'égalité professionnelle auprès des partenaires sociaux existe beaucoup moins, bien que tel ou tel syndicat souhaite la porter. Je compte sur le futur HCE, qui devra être saisi obligatoirement pour tout décret en Conseil d'État ayant un impact sur l'égalité professionnelle. Les partenaires sociaux s'approprient à nouveau la démarche d'égalité.

Je reconnais avec vous que les contrôles et les sanctions sont sans doute en deçà de ce qu'ils pourraient être. La place des femmes dans les conseils d'administration et de surveillance n'est pas contrôlée ou évaluée, à l'exception de consultants privés menant des études sur le SBF 120. Nous assistons à des percées, à du ciblage sur la population des entreprises. Nous n'avons toutefois aucune estimation globale. J'estime que toute loi qui n'est

pas assortie de son système d'évaluation et de sanctions pose problème. Ici, il faudra remettre en place un système de ce type, très clairement défini, pour toutes ces mesures.

Dominique Vérien, rapporteure. – Merci Madame la présidente du HCE, pour vos propos très complets. Ils ont répondu à un certain nombre des questions que nous aurions pu poser. Ils rejoignent également certaines préconisations que nous pourrions formuler dans notre rapport. Je pense notamment à la limitation à trois mandats cumulés au lieu de cinq au sein des conseils d'administration.

Je souhaite vous parler de l'accès aux filières techniques. J'entends bien la notion de quotas. Effectivement, les filles sont moins nombreuses que les garçons en écoles d'ingénieurs. Il me semble que le travail doit être mené bien en amont. Je suis personnellement ingénieure en travaux publics. Nous étions 10 % de filles à l'école. Nous n'étions pas beaucoup plus nombreuses en prépa, ni même en terminale scientifique. C'est bien au collège que tout s'est joué, pour savoir vers quelle filière nous orienter. Si nous disons souvent qu'un travail doit être réalisé, je vois peu d'évolutions sur ce sujet. Comment aider une petite fille à se projeter et à se dire qu'elle sera cosmonaute, grande chirurgienne, ou programmatrice ?

Sur les quotas dans les métiers, je serai également provocatrice. Ne devrions-nous pas mettre en place des quotas sur les métiers féminins et les formations féminisées ? Nous voyons bien qu'une formation se féminisant énormément se dévalorise. Je pense notamment aux filières de la justice. Il me semble dommageable pour notre société de ne pas atteindre un équilibre hommes-femmes parmi nos juges ou nos procureurs. Comment pouvons-nous réfléchir dans ce sens, afin de moins dévaloriser certains métiers ?

En ce moment se tient au Sénat une mission d'information sur l'uberisation des métiers. Nous avons réalisé que l'algorithme, qui ne devrait normalement pas être sexiste, le devient finalement. Même sur les missions purement confiées par des algorithmes, les femmes sont moins bien payées sur un même emploi. J'ai demandé si cet écart pouvait être lié à un nombre d'heures réalisées plus faible chez les femmes, qui ont plus de tâches notamment ménagères à réaliser. Ce n'est pas le cas. Il s'agit bien d'un taux horaire. À la naissance de chaque algorithme, il y a majoritairement un homme. Il introduit un biais, même sans s'en rendre compte. L'algorithme s'autoalimentant, le biais devient de plus en plus important. Là où les femmes ne sont, au départ, pas censées être pénalisées, elles le deviennent à la fin.

Enfin, j'ai moi-même monté un réseau féminin appelé *Les femmes du bâtiment*. Il visait à mettre en place des partages d'expérience, puisque nous sommes assez peu nombreuses chacune dans nos entreprises. Le fait de se rencontrer et de réaliser que nous vivons toutes plus ou moins la même

chose est important. Comment faire pour aider ces réseaux à se développer ? Lors de la création de celui que j'évoquais, nous nous sommes rendu compte que les femmes ne savaient pas demander une augmentation. Un homme pousse une porte pour faire savoir à son patron qu'il n'a rien eu l'année dernière, qu'il a bien travaillé cette année, ce qui justifie une augmentation. Une femme n'ose pas le faire. Les patrons en jouent. Une de mes amies a voulu commencer à parler de sa future augmentation lors d'un trajet Paris-Lyon avec son chef. Il lui a répondu « *Ah non, tu ne vas pas me parler d'argent, j'ai horreur de ça !* » Elle n'a pas été augmentée. L'année suivante, elle y est retournée, car elle a été poussée par son mari. Ce n'est pas possible. On ne peut pas être poussée par un homme pour lutter contre un homme. Soyons solidaires entre femmes. Aidons-nous. Ce qui lui est arrivé arrive à presque toutes les femmes. Ces réseaux me semblent donc très utiles. Pour autant, comment pourrions-nous les aider à mieux se faire connaître et se développer pour mieux aider les femmes ?

Annick Billon, présidente. - Vous le voyez, nos trois rapporteuses avaient beaucoup de questions. Ce sujet nous passionne. La proposition de loi de Marie-Pierre Rixain nous donne beaucoup d'espoir.

Brigitte Grésy. - L'accès des filles aux filières dépend fortement de l'éducation. On le sait, celle-ci est sexiste. Même si les enseignants agissent de façon incroyable, chacun dans leur domaine, il y a une fabrication différente des sexes. Les femmes se sentent moins légitimes dans les métiers scientifiques. Soulignons également l'absence de modèles identificatoires. Dans les sujets du baccalauréat de cette année, il me semble qu'une seule femme a été citée. Nous parlons de quotas. La première mesure serait d'intégrer des femmes dans les manuels, les sujets, les modèles. Il y a des femmes extraordinaires partout. On ne les voit pas. Nous devons les remettre à leur place dans les écoles, dans les livres, dans les noms d'établissements, et bien évidemment dans les médias. La question des modèles identificatoires est centrale.

Au-delà de cela, le sexisme est très fort. Je partage votre souhait d'instaurer des objectifs chiffrés d'hommes dans les métiers majoritairement féminins. Le choix du métier se fait souvent à l'adolescence. À cette période, les garçons sont souvent soumis à un double problème identificatoire :

- l'identification sexuée : je fais ce que font majoritairement les garçons ;

- l'idée que les métiers du *care* sont moins valorisés - c'est vrai, ils sont sous-payés -, ce qui ne leur donne pas envie de transgresser des normes sexuées.

Les filles, de leur côté, acceptent de transgresser ces normes puisqu'elles vont vers des emplois valorisés. Il y a là une asymétrie assez forte. Nous constatons que dans un premier choix, les adolescents de 18 ans ne s'orientent pas vers les filières du *care*, mais qu'ils y reviennent vers 22

ou 23 ans, après un premier échec dans des filières qui leur semblaient préférables en tant qu'hommes, mais où ils n'ont pas trouvé leur place. Ils sont alors revenus vers les métiers de leur choix : le transfert, la proximité, le *care*. Nous sommes là dans du sexisme institutionnel fort, gluant, créant des résistances et impactant les choix. Je n'ai qu'une peur, celle que la réforme du choix d'options au lycée vienne consolider ces choix sexués et stéréotypés des filles et des garçons, et que les filles se détournent encore plus des options mathématiques en estimant qu'elles ne sont pas faites pour elles.

Je crois que nous devons mettre le sexisme au cœur de nos réflexions. Au HCE, nous avons pour obligation législative de faire un état des lieux du sexisme en France chaque année, comme la CNCDH (Commission nationale consultative des droits de l'homme) dresse annuellement un état des lieux du racisme. C'est un problème central. Le sexisme est partout, y compris dans l'intelligence artificielle. Des débiaiseurs de sexe sont installés dans les logiciels, qui sont des machines apprenantes. Tous les biais se renforcent dans leur apprentissage interne. Nous affrontons tout de même un sujet très lourd. Nous l'avons étudié au sein du CSEP, avec un rapport sur l'intelligence artificielle et le sexisme. Même les logiciels de base de recrutement tels que le modèle des *Big Five* posent des questions hallucinantes. Les avatars auxquels on demande aux femmes de se conformer sont tous masculins dans l'un de ces *Big Five*.

Nous avons bien conceptualisé la notion d'emprise dans les violences, ou celle de psycho-traumatismes chez les femmes en ayant été victimes. Nous n'avons, en revanche, pas suffisamment conceptualisé, dans un langage populaire et clair, ce phénomène de disqualification que vivent les femmes dans le milieu social. Elles sont formidables et talentueuses. Elles ne craignent rien mais ont tout de même peur. Elles savent que les obstacles qu'elles auront à affronter seront différents, d'où l'importance des réseaux de femmes. Ce sont des formes de réassurance et d'apprentissage collectif. Tout ce que vous disiez sur l'intériorisation d'une forme d'infériorité ou de manque d'audace est très clair. De nombreuses études menées au MIT montrent d'ailleurs que lorsqu'un homme demande une augmentation, celle-ci est acceptée, car l'égoïsme ou l'égoïsme lui sont autorisés. Lorsqu'une femme demande une augmentation, au-delà même du fait qu'elle a dû se forcer à le faire, les hommes recruteurs la reçoivent mal. Les femmes sont connotées altruistes. Lorsqu'elles demandent quelque chose pour elles-mêmes, elles sont mal notées. C'est la double peine. Il est difficile de demander, car personne ne nous a appris à le faire. Nous étions vouées au *care*. En plus de cela, notre demande entraîne souvent une réponse et un impact négatifs, car nous n'avons pas vocation à valoriser notre ego, mais à travailler avec autrui.

Ces éléments doivent être mis sur la table bien plus qu'ils ne le sont actuellement. Nous faisons de beaux progrès aujourd'hui avec les entreprises, avec l'initiative *Stop Sexisme ordinaire* notamment. Nous mettons en place des systèmes de lutte contre le sexisme en interne. Il n'y a toutefois aucun contentieux au titre de l'agissement sexiste dans les entreprises. C'est pourtant une disposition légale introduite en 2015. C'est extrêmement grave. Nous voyons, dans le non-dit, une reconnaissance de ce qui fait la disqualification des femmes sur le marché du travail, malgré leur talent.

Annick Billon, présidente. – Merci pour vos propos extrêmement précis. Ils vont beaucoup nous aider lorsque la proposition de loi de Marie-Pierre Rixain, présidente de la délégation à l'Assemblée nationale, sera examinée au Sénat. Vous nous avez fait des propositions concrètes pour avancer sur ce sujet, concernant le non-cumul, le seuil de 1 000 salariés, l'extension à d'autres entreprises, la définition des cadres dirigeants ou des instances dirigeantes. Vous avez défendu les quotas. C'est toujours très difficile de le faire.

Je reprendrai, pour conclure cette réunion, vos propos, que j'espère avoir bien notés. Vous avez indiqué qu'imposer des quotas permettrait d'éviter une culture de cooptation masculine déguisée, correspondant à des quotas déguisés en faveur des hommes. Cette illustration me semble être le meilleur argument pour mettre en place des quotas. Si nous ne les fixons pas, ils se fixent eux-mêmes sans règle, au détriment des femmes et en faveur des hommes.

Je retiendrai également le fait que nous nous heurtons toujours à l'évaluation et au contrôle de l'application des mesures. À partir du moment où des contraintes sont installées et inscrites dans la loi, nous devons être immédiatement en capacité de mesurer et d'évaluer leur application de manière simple et efficace. Sans contrôle, il n'y aura pas d'application.

Mon dernier point concernera les réseaux. Notre délégation travaille sur de nombreux sujets depuis vingt-et-un ans. Je constate régulièrement, quelle que soit la thématique évoquée, que les femmes n'ont pas la culture du réseau. C'est valable pour les agricultrices, pour les femmes dans l'entreprise, ça l'était aussi jusque récemment pour les élues. Sans réseau, nous n'avancerons pas. Les jeunes filles au collège, au lycée, à l'université ou dans les grandes écoles doivent s'organiser en réseau le plus rapidement possible pour ensuite tisser du lien et réussir à améliorer la place des femmes dans la société, dans l'entreprise et partout où c'est possible, y compris dans l'espace public. Nous gagnerons ainsi en visibilité. La députée Sophie Auconie avait d'ailleurs porté le hashtag *#donnerlavilleauxdames*, le nombre de rues portant un nom de femme étant très limité. Une opération avait permis de mettre l'accent sur ce sujet. L'espace public, c'est d'abord se rendre dans une rue, donner un nom à un collège ou une médiathèque. Cela participe à la visibilité des femmes.

Je remercie les trois rapporteuses pour le travail qu'elles ont mené sur les dix ans de la loi Copé-Zimmermann. Le rapport et sa synthèse seront bientôt disponibles sur le site du Sénat. Madame la présidente, je vous remercie encore sincèrement. Nous vous demandons collectivement de revenir le plus régulièrement possible. Merci pour cette présidence du HCE. Vous faites un travail extraordinaire à sa tête. Vous êtes un phare nous guidant bien souvent dans nos travaux.

Belle journée à vous, et bonne poursuite du *Forum Génération Égalité*.